



قسم أصول التربية

إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح)

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

(تخصص: إدارة تربوية)

إعداد...

فاطمة محمد حمزة أبو طالب أسد الله

إشراف

د. إسلام الششتاوي محمد خميس

مدرس أصول التربية

كلية الدراسات العليا للتربية

جامعة القاهرة

أ.د. نجوى يوسف جمال الدين

أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي

ووكيل كلية الدراسات العليا للتربية الأسبق

جامعة القاهرة

١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م



كلية الدراسات العليا للتربية

قرار لجنة المناقشة والحكم على رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية قسم أصول التربية

اسم الباحثة / فاطمة محمد حمزة أبو طالب

الدرجة: دكتوراه الفلسفة في التربية

التخصص: أصول التربية

عنوان الرسالة:

إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح)

فقد وافق الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة
على النحو التالي:

أعضاء لجنة المناقشة والحكم

الاسم	الوظيفة	عضو اللجنة
أ.د. محمود عطا مسيل	أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة الزقازيق	رئيساً
أ.د. نجوى يوسف جمال الدين	أستاذ أصول التربية ووكيل كلية الدراسات العليا للتربية الأسبق	مشرفاً وعضواً
أ.د. فاروق جعفر عبد الحكيم	أستاذ بقسم أصول التربية بالكلية	عضواً



جامعة القاهرة

الجنسية: كويتية

الاسم: فاطمة محمد حمزة أبو طالب أسد الله

تاريخ وجهة الميلاد: الكويت

الدرجة: دكتور الفلسفة في التربية

التخصص: أصول التربية (إدارة تربوية)

المشرفون: أ.د. نجوى يوسف جمال الدين د. إسلام الششتاوي محمد خميس

عنوان الرسالة:

إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح)

ملخص الرسالة:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف أساليب الصراع التنظيمي بين مديري ومعلمي المدارس، والتعرف على الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي، فضلاً عن تقديم مقترحات لتفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مديري ومعلمي التعليم الأساسي في دولة الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرء والمعلمين والمدرء المساعدین في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بمناطق العاصمة وحولي ومبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت، بينما اشتملت عينة الدراسة على (١٤٦٨) مفردة، وقد تبنت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانته بالاستبانة كأداة لها.

الكلمات الدالة:

- إدارة الصراع التنظيمي - مدارس التعليم الأساسي - دولة الكويت

نموذج رقم : AERGOF130113

اصدار رقم (١)، ٢٠١٩/١١/٢٤



Cairo University

Name: Fatima Muhammad Hamza Nationality: Kuwait

Date and place of birth:

Degree: Ph.D

Department: Foundations of Education

Supervised by: Prof. Dr. Najwa Youssef Gamal El Din

Dr. Islam El Shishtawy Mohamed

Title of thesis:

Organizational Conflict Management in Basic Education Schools in Kuwait " Suggested concept "

Abstract:

This study aimed to identify the methods of organizational conflict between school principals and teachers and identify the theoretical foundations of organizational conflict management, as well as providing proposals to activate the methods of organizational conflict management between principals and teachers of basic education in the State of Kuwait. The study community consisted of all the principals, teachers, and assistant principals in primary, middle, and secondary schools in the educational districts of Capital, Hawalli, and Mubarak Al-Kabeer Governorates in the State of Kuwait, while the study sample included (1468) individuals. The researcher adopted the descriptive approach as the study method and used the questionnaire as the study tool.

Key Words:

Organizational Conflict Management - Basic Education Schools - Kuwait

نموذج رقم : AERGOF130114

اصدار رقم (١)، ٢٠١٩/١١/٢٤

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أمّا بعد:

فأحمد الله وأشكره حمداً كثيراً على ما منَّ به عليّ من إتمام هذا البحث، وأسأل الله العظيم أن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الدكتورة/ نجوى يوسف جمال الدين- أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي بكلية الدراسات العليا للتربية، لتكرمها بالإشراف على رسالتي، فكانت خير ناصح وخير مرشد وموجه، ولها عظيم الأثر والتأثير في توجيهي وتشجيعي، فأشكرها على طول صبرها وتحمل عناء هذا البحث، وسعة صدرها، فلها مني جزيل الشكر والثناء، وخالص الدعاء بالتوفيق، وأسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها، وأن يجزيها عني خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى سعادة الأستاذة الدكتورة الفاضلة / إسلام الششتاوي - المدرس بقسم أصول التربية، على ما قدمته من ملاحظات ومن نصائح أسدتها لرسالتي. كما أتقدم بتحية الشكر والعرفان للأستاذة المحترمين الذين تكرموا بالموافقة لمناقشة هذا البحث الأستاذ الدكتور/ محمود عطا مسيل أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية جامعة الزقازيق، والأستاذ الدكتور/ فاروق جعفر عبد الحكيم أستاذ أصول التربية بكلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، لأستزيد من علمهم الوفير فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وشكر وخالص التقدير للسادة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم أداة البحث.

الباحثة

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
٣٣-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٥	الدراسات السابقة
٢٧	مشكلة الدراسة
٢٨	أسئلة الدراسة
٢٩	أهداف الدراسة
٢٩	أهمية الدراسة
٣٠	منهج الدراسة
٣٠	أداة الدراسة
٣٠	مجتمع الدراسة
٣٠	حدود الدراسة
٣١	مصطلحات الدراسة
٣٢	خطوات الدراسة
٦١-٣٤	الفصل الثاني: الأسس النظرية للصراع التنظيمي
٣٥	أولاً: الصراع التنظيمي
٣٧	مفهوم الصراع التنظيمي
٣٩	أسباب الصراع التنظيمي
٤١	أساليب الصراع التنظيمي وفقاً لمراحله
٤٦	ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي
٤٧	مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

رقم الصفحة	الموضوع
٤٨	أهمية إدارة الصراع التنظيمي
٤٩	أساليب ونماذج إدارة الصراع التنظيمي
٥٠	نماذج إدارة الصراع التنظيمي
٥٧	أساليب إدارة الصراع المستخدمة في الدراسة الحالية
٥٩	إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي
٨٤-٦٢	الفصل الثالث: تجارب بعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي في التعليم الأساسي
٦٣	أولاً: التجارب العربية في إدارة الصراع التنظيمي في التعليم الأساسي
٧٥	ثانياً: التجارب العالمية
٨٢	ثالثاً: أوجه الاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية في مجال إدارة الصراع
١٠٢-٨٥	الفصل الرابع: ملامح إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت
٨٦	فلسفة مدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت
٨٦	أهداف التعليم الأساسي بدولة الكويت
٩١	إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت
٩٦	المشكلات التي تواجه إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت
٩٩	التطور التاريخي لإدارة الصراع التنظيمي بالتعليم وأهدافه وإدارته بدولة الكويت

رقم الصفحة	الموضوع
١٠٣-١٣٣	الفصل الخامس: واقع ممارسة إدارة الصراع بمدارس التعليم الأساسي بالكويت من وجهة نظر أفراد العينة
١٠٤	أولاً: الدراسة الميدانية
١٠٤	مجتمع الدراسة
١٠٦	أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها
١١١	الأساليب الإحصائية
١١٢	ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
١١٢	عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني
١١٣	عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث
١١٩	عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع
١٣٤-١٤٣	الفصل السادس تصور مقترح لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت
١٣٥	مبررات التصور المقترح
١٣٥	أهداف التصور المقترح
١٣٦	منطلقات بناء التصور المقترح
١٣٨	خطوات بناء التصور المقترح
١٣٨	متطلبات تطبيق التصور المقترح
١٣٩	محتوى التصور المقترح
١٤٣	التوصيات والدراسات المقترحة

رقم الصفحة	الموضوع
١٥٧-١٤٤	قائمة المراجع
١٤٥	أولاً: المراجع العربية
١٥٢	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٧٩-١٥٨	قائمة الملاحق
١٥٩	أداة الدراسة في صورتها الأولية
١٦٧	بيان بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة
١٦٨	أداة الدراسة في صورتها النهائية
٣-١	ملخص الدراسة باللغة العربية
1-3	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠٦	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول	١
١٠٧	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور الأول	٢
١٠٧	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول	٣
١٠٨	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثاني	٤
١١٠	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور الثاني	٥
١١١	معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني	٦
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: أسباب إدارة الصراع التنظيمي	٧
١١٤	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: أسباب تنظيمية	٨
١١٦	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الأسباب الشخصية	٩
١١٨	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: الأسباب الاجتماعية	١٠
١٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي	١١
١٢١	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: أسلوب التعاون	١٢
١٢٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: أسلوب حل الوسط	١٣
١٢٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: أسلوب الإلزام	١٤

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: أسلوب التساهل	١٥
١٣٢	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: أسلوب التجنب	١٦

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٤٣	نافذة جوهاري	١
٥١	نموذج بلاك وموتون لإدارة الصراع	٢
٥٢	نموذج توماس وكيلمان	٣
٥٣	نموذج رحيم	٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- منهج الدراسة
- أداة الدراسة
- مجتمع الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- خطوات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يعيش الإنسان منذ بدايته في جماعة أساسية وهي العائلة، ثم تتطور علاقاته الاجتماعية، فتنوع الجماعات التي يشترك فيها كجماعات العمل وغيرها. وقد تختلف الجماعات في القيم والاتجاهات والمصالح، فمن الطبيعي أن يتولد فيما بينهم خلافات وصراعات. والصراع ظاهرة لا تخلو منها أية جماعة أو منظمة، وبالأخص في المؤسسات التعليمية، وذلك لأن الإنسان هو المحور الأساسي فيها، ولأنها نظام اجتماعي يتفاعل العاملون في ثناياها فيما بينهم بشكل يؤثر على المهارات الإدارية لمديري المدارس، والمناخ التنظيمي للمدرسة، والروح المعنوية للمعلمين في عملهم⁽¹⁾.

فالصراع التنظيمي هو ذلك التضارب الذي ينشأ نتيجة للخلاف أو النزاع الذي قد ينشأ بين الموظفين داخل المنظمات بسبب الضغوط النفسية الناتجة عن الأوضاع الاقتصادية أو الاجتماعية، بالإضافة إلى الاختلافات في وجهات النظر وصراع الأدوار والرغبات، وقد تكون هذه الصراعات لها تأثير إيجابي أو سلبي على المنظمة⁽²⁾.

وتعتبر ظاهرة الصراع (العملية التفاعلية والنتيجة للتفاعل والسلوك البشري) طبيعية بين الأشخاص، حيث تحدث بين شخصين أو أكثر في بعض الأحيان، ومع ذلك لا تحدث الصراعات بنفس الطريقة التي تحدث في بيئة العمل، وتحدث صراعات بينات العمل بسبب الاختلاف وعدم التوافق في الاتجاهات والتصورات والاحتياجات والقيم والمهام والسياسات والمصالح المقيدة أو المتضاربة والفروق التي تنشأ من المنافسة والأخطاء والتجاهل والسلوكيات وردود الفعل السلبية بين أفراد المؤسسة بما في ذلك الغياب والشكاوى الكثيرة، ويكون تأثير الصراع كبير في حالة كان هناك تباين في الأهداف والتداخل في أعمال الأفراد والمستوى العالي من سوء الفهم⁽³⁾.

(1) Werang, B. R., & Lena, L. **Principals' managerial skills, school organizational climate, and teachers' work morale at state senior high schools in Merauke Regency-Papua-Indonesia.** International Journal of Science and Research, (2014), vol. 3, No,6, p. 692.

(2) ليث وائل طمليّة؛ رشاد محمد الساعد. "أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج. ٤، ع. ٢ (٢٠٢٠)، المركز القومي للبحوث، غزة، ص. ٧٧.

(3) Saiti, A. "Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators". Educational Management Administration & Leadership, British Educational Leadership, Management and Administration Society (2015), Vol.43, no. 4: p. 583.

وللصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية علاقة قوية ومباشرة بالإبداع، فالصراع التنظيمي وما يثيره من جدل ومناقشات يحفز الأفراد، ويزيد فهمهم لموضوع الجدل، ويدفعهم إلى التحدي الذي ينمي الإبداع والابتكار في المدرسة، فالإبداع ضروري للإبقاء على المدرسة وتطورها، فهو أداتها في التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة والتحديات المستقبلية، وما كان لهذا أن يتم بدون الصراع التنظيمي، الذي يوجد الحفز والجرأة في إبداء الرأي، اللذين لهما صلة مباشرة مع الإبداع في المدرسة^(١). وتتعدد أنواع الصراعات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات، وتتمثل هذه الأنواع في الصراع وفقاً لمستواه: وهو صراع داخل الفرد، أو بين فردين، أو داخل المجموعة، أو بين مجموعات، على مستوى المنظمة، بين المنظمات الصراع وفقاً لاتجاهاته: الصراع الرأسي والصراع الأفقي؛ الصراع وفقاً لنتائجه: الصراع الإيجابي، والصراع السلبي؛ الصراع من حيث التنظيم: الصراع المنظم: وهذا يظهر التعبير عن الأفعال التي تتطلب العمل والتضامن الاجتماعي، الصراع غير المنظم: وهو ما يتم به استخدام أشكال سلوكية مثل الشكاوي والتذمر وترك العمل؛ الصراع من حيث التخطيط: الصراع الاستراتيجي، والصراع غير المخطط^(٢).

فمن الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات هي الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي: وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأهميتها ما يلي: التفسيرات الخاطئة، والاتصالات السيئة، والواقعية الساذجة، وعدم الرضا الوظيفي^(٣).

كما تشتمل أسباب الصراع في المدارس المنافسة على الموارد النادرة مثل: الموارد البشرية والمادية والمالية والطبيعية، لذا فإن عدم توافر هذه الموارد يؤدي إلى الصراع، والفروق في خصائص العمل الذي ينشأ بين الإدارة والعاملين بسبب عدم وضوح المسؤوليات والسلطات بين الفئتين، والاختلاف في القيم والأهداف التي تؤدي إلى الصراعات الشخصية التي تحدث نتيجة للأهداف الذاتية الخاصة بالمديرين والعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة،

(١) نبيل سعد خليل. إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، (٢٠١٤). ص. ٢١٦.

(٢) محمود عبد الفتاح رضوان. إدارة النزاعات والصراعات في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. (٢٠١٣)، ص. ٣٦.

(٣) لينا جمال. إستراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي. عمان: دار النفيس للنشر والتوزيع. (٢٠١٨)، ص. ١٥١-١٥٣.

وغموض المسؤوليات الذي يحدث بسبب التغيير في العمليات التشغيلية والمؤسسية مما يؤدي إلى زيادة المسؤوليات على بعض العاملين دون الآخرين وبالتالي يحدث صراع بينهم، واستقطاب الإدارة للعاملين بسبب الفروق في الإدراك والطلبات المتعلقة بالطرفين، والفجوة في التواصل، وتدفق العمل التسلسلي الذي يحدث عند وجود مهام وظيفية كثيرة لدى مجموعة من العاملين أكثر من الآخرين⁽¹⁾.

وتعد إدارة الصراع من أبرز التحديات التي تواجهها الإدارات التربوية والتي يتعين التعاطي معها بشكل سليم وقائم على الدليل حتى تسير العملية التعليمية على أكمل وجه، وذلك من خلال وضع بعض الإجراءات والطرق التي توجهها في الواجهة الصحيحة. فقد أشار "مسيلة" (Msila)⁽²⁾ إلى أنه يجب على القيادات ومديري المدارس إدراك كيفية إدارة الصراع في المدارس وامتلاك الكفاءة العليا في حل الصراعات لتعزيز كفاءة وفاعلية العملية التعليمية، حيث إن تحديد طبيعة الصراعات يساعد المديرين في إدارة الصراع بشكل فعال والبحث عن أساليب إيجابية لتجنب عدم حدوث الصراعات في البيئة المدرسية، حيث تتضمن الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الصراع في المدارس التلطيف والتسوية وحل المشكلات والانسحاب واستخدام القوة، حيث تركز القيادات في إدارة الصراع على التداخل بين الأطراف المتصارعة ومدى اهتمام الأطراف بحل الصراع والكشف عن قدرة الأطراف المتصارعة على التحدث إلى بعضهم البعض بشكل مباشر لحل الصراع.

ونظراً لأنه لا يمكن تجنب الصراع في المؤسسات فإن الأسلوب الجيد الذي تطبقه المدرسة لإدارة الصراع هو محاولة استخدام الصراع بأسلوب يحقق الأهداف المرغوبة بفاعلية ووضوح، ويلعب مدير المدرسة باعتباره القائد الأعلى في المدرسة دور هام في إدارة الصراعات بشكل مناسب لتوفير المزايا الإيجابية وتجنب الآثار السلبية، ويجب على المديرين عدم تجنب الصراعات ولكن يجب إدارتها لتعزيز الكفاءة المدرسية وعدم إعاقة الصراع لأهداف البرامج المدرسية⁽³⁾.

وتعتمد أساليب إدارة الصراع التنظيمي على عدة طرق تتراوح بين التعاون والتشدد، وتستطيع الإدارة وكذلك المدير الاستعانة بها لممارسة الأنماط والأساليب الإدارية التي تظهر

(1) Oresajo, N. O. "Conflict management in school organization in Nigeria". *International Journal of Development and Management Review* 10, no. 1, (2018), pp. 168-169.

(2) Msila, V. "Conflict management and school leadership". *Journal of communication* 3, no. 1, (2012), 25-34.

(3) Larasati, R., & Raharja, S. "Conflict Management in Improving Schools Effectiveness". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 397, (2020), P. 192.

براعة في عملية إدارة الصراع، وهذه الأنماط الخمسة تتضمن: التنافس والتساهل، والتجنب، والتضامن والتسوية^(١).

كما أن للقيادات التربوية أهمية كبيرة ودور بارز في سير العملية التربوية. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يدير الصراع بأسلوب ذكي، فعند احترامه للمرؤوسين وحل مشاكلهم، سينال ثقتهم ويكسبهم لصفه، فتقل الصراعات. ومن هذا المنطلق، فإن موضوع إدارة الصراع يعتبر أحد المواضيع الحيوية، وقد دعت الحاجة لطرح مثل هذا الموضوع لانتشارها في المؤسسات التربوية، وتأتي هذه الدراسة للكشف عن أساليب إدارة الصراع التي يتبعها مديرو المدارس الابتدائية بدولة الكويت.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية. وتم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وتاريخياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي.

أولاً: الدراسات العربية

(١) دراسة بعنوان: "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم".^(٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر (رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ووكلائها)، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة تأهيل القيادات الأكاديمية بالجامعات على استخدام أساليب الإدارة الحديثة وقبول التجديد ومنحهم الصلاحيات المناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وحثهم على التعاون، وعقد دورات تدريبية تؤهل القيادات الأكاديمية على التعامل بروح القانون وفق مختلف المواقف، وتجنب التطبيق الحرفي للتشريعات، وعقد ورش عمل تهدف إلى تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة لتجنب الانسحاب من مواجهة المشكلات.

(١) أحمد يوسف دودين. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ٢٠٢٠، ص. ١٥٨.

(٢) مي محمود خلف كنعان. "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة اليرموك، (٢٠٠٧).

(٢) دراسة بعنوان: "واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في سلطنة عمان"^(١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بالحلقة الثانية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين بسلطنة عمان، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باختلاف متغير النوع من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٢٠٧) أخصائي اجتماعي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها؛ أن ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين بسلطنة عمان جاءت نتائجها متسلسلة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي: أعلاها إستراتيجية التعاون، تليها إستراتيجية المنافسة، تليها إستراتيجية التسوية، ثم إستراتيجية التسوية، وأخيراً إستراتيجية استخدام السلطة. كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي تبعاً لمتغير النوع. وأوصت الدراسة بتوظيف استراتيجيات التعاون في العمل التربوي بين إدارات المدارس، وتعزيز عمليات التنافس الشريف بشقيه الفردي والجماعي بين العاملين والطلاب.

(٣) دراسة بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"^(٢).

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوي الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق الإحصائية وفقاً لمتغيرات المؤسسة التعليمية، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

(١) راشد بن علي بن راشد. "واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين في سلطنة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة السلطان قابوس، (٢٠١١).

(٢) مرفت عبدالرحيم سالم. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: الجامعة الإسلامية، (٢٠١٣).

واعتمدت الدراسة علي استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٧٩) مشارك. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها؛ أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة الاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة، وأن مستوي الذكاء العاطفي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم كان مرتفعا جدا، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا عند مستوي دلالة (٠,٠٠١) بين مستوي الذكاء العاطفي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية ودرجة ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة إدراك رؤساء الأقسام الأكاديمية المشاعر أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، وامتلاكهم القدرة على التأثير فيهم من خلال الاحتكاك بهم والتعامل معهم.

(٤) دراسة بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر".^(١)

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير أساليب القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية العامة في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة تتعلق بدور القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود اختلافات في ممارسات دور القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية العامة وفقا لمتغيرات الدراسة (المنطقة، النوع، التأهيل، المهنة، الخبرة) كما أدى النظام التربوي المركزي في مصر إلى إلزام قادة المدارس بالطرق التقليدية والقوانين واللوائح الإدارية الصراع التنظيمي بين أعضاء المدرسة بغض النظر عن المنطقة الجغرافية، كما لم يتلق معظم أفراد المجتمع المدرسي تدريبا على إدارة الصراع التنظيمي.

(٥) دراسة بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا".^(٢)

هدفت الدراسة إلى تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة بنغازي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتعرف أساليبهم المتبعة

(١) علاء أمام شحاته عبدالحفيظ. "دور القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية: جامعة بنى سويف، (٢٠١٤)..

(٢) نجوى يوسف جمال الدين، وسامي سليمان حامد جابر، ونجلاء محمد حامد. "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا". مجلة العلوم التربوية- كلية الدراسات العليا للتربية: جامعة القاهرة، ٢٢، ع. ٢، (٢٠١٤)، ٤٧٩-٥١٠.

لإدارة وحل الصراعات التنظيمية، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام مديري المدارس لأساليب حل الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٣٤٢) معلم. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن أسلوب تعيين خبرات جديدة هو أكثر الأساليب استخداماً من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي، ويليه في الترتيب الثاني أسلوب زيادة المنافسة، وجاء في الترتيب الأخير أسلوب إعادة الهيكلة التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتبين أن أسلوب حل المشكلات هو من أكثر الأساليب استخداماً لحل الصراع داخل مدارس التعليم الثانوي، ويليه أسلوب التعاون، وجاء في الترتيب الأخير أسلوب المنافسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين حول استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي لأساليب حل الصراع التنظيمي تعزى لمتغير النوع.

(٦) دراسة بعنوان: "أساليب مديرات رياض الأطفال لإدارة الصراع من وجهة نظر معلماتها" (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر الأساليب تطبيقاً لإدارة الصراع في رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لأساليب مديرات رياض الأطفال لإدارة الصراع تعزى لمتغيرات الدراسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٥٦٤) معلمة. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر تطبيقاً في رياض الأطفال، يليه أسلوب الحل الوسط، ثم أسلوب الإلزام المطبق جزئياً. خلصت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لأساليب مديرات رياض الأطفال لإدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في رياض الأطفال وذلك في مجال أسلوب التعاون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لأساليب مديرات رياض الأطفال لإدارة الصراع تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في رياض الأطفال وذلك في مجال أسلوب الإلزام، وأسلوب الحل الوسط.

(١) مروة محمد بهياني. "أساليب مديرات رياض الأطفال لإدارة الصراع من وجهة نظر معلماتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، (٢٠١٥).

(٧) دراسة بعنوان: "مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية".^(١)

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة من المدراء والمشرفين والمعلمين. وأشارت النتائج إلى ضعف مستوى الوعي لدى المشاركين بالأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي. ولعلاج هذه القصور في الوعي، أوصت الدراسة باتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على وعي القيادات التربوية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وتوجهاتها في الواقع التربوي، وضرورة عقد دورات تدريبية لتعريف هؤلاء القيادات بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وآليات توظيفها بالمؤسسات التربوية.

(٨) دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي لا يمارسها مديرو مدارس الكويت".^(٢)

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس دولة الكويت. واعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس المرحلة الثانوية في العاصمة الكويتية. وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة وتلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وأخيرا النمط المتساهل بدرجة منخفضة. وجاءت درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة للاستراتيجيات الثلاث، وجاءت إستراتيجية التعاون بالمرتبة الأولى وتلاها التجنب وأخيرا الإجبار. وأوصت الدراسة بعقد ورش عمل لتدريب القيادات التربوية على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة وفق الموقف، وعقد ورش عمل لهم تبين أهمية توطيد العلاقات الاجتماعية مع المعلمين خارج نطاق العمل، وتأهيل مديري المدارس الثانوية

(١) مجدلين محمود القاعد. "مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية"، المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، ٣١، ع. ١٢٣، (٢٠١٧)، ص ص ١٤٥ - ١٨٦.

(٢) نايف لافي المطيري؛ محمد عبود الحراشنة. "الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مدير ومدارس الكويت"، دراسات: عمادة البحث العلمي وضمان الجودة: الجامعة الأردنية، ٤٤، ع. (٣)، (٢٠١٧)، ص ص ٣١ - ٤٦.

لاستخدام أساليب الإدارة الحديثة، وعقد دورات تدريبية تؤهل مديري المدارس على التعامل بروح القانون وفق الموقف، وتجنب التطبيق الحرفي للتعليمات.

(٩) دراسة بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائرية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين".^(١)

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائرية الاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة منهج كمي ارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: جاء في المرتبة الأولى "إستراتيجية المنافسة" بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية علي تميز الأداء والأعمال، وتمكن الأفراد من خوض غمار التنافس في إدارة الصراع، كما يستخدم القادة "إستراتيجية القوة لإرغام المرؤوسين علي تنفيذ القرارات والأوامر بغض النظر عن موافقتهم أو معارضتهم، كما أن إستراتيجية المنافسة" تعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتوفير الوقت والجهد وإنجاز المهام المطلوبة بشكل سريع.

(١٠) دراسة بعنوان: "إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان".^(٢)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فعالية إدارة فرق العمل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٣٤٦) معلم بـالمدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة فاعلية إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة

(١) إيمان حفيظ. "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائرية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، (٢٠١٨).

(٢) إسراء محمد حسن أبو عصبه. "إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، (٢٠١٩).

الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة فعالية إدارة فرق العمل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة فاعلية إدارة فرق العمل تعزى لمتغير الجنس.

(١١) دراسة بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات".^(١)

هدفت الدراسة إلى تعرف الأساليب التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في إدارة الصراع التنظيمي، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن تعزى لمتغيرات الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٩٥) مديراً. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: جاء استخدام أساليب الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة؛ وتمثلت أهم الأساليب التي يستخدمها مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في إدارة الصراع التنظيمي في أسلوب التعاون وجاء في الترتيب الأول، ويليه في الترتيب الثاني أسلوب المجاملة، وجاء في الترتيب الأخير أسلوب الاستعانة بالمسؤولين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن تعزى لمتغير الجنس، وذلك في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية ككل.

(١٢) دراسة بعنوان: "أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية".^(٢)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن وجود علاقة بين مجالات أنماط إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم

(١) صفاء نعمه الشويحات؛ ومحمد حسن العميرة. "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات". دراسات: عمادة البحث العلمي وضمان الجودة: الجامعة الأردنية، ٤٦، (٢٠١٩)، ص ص ٣٥-٥٢.

(٢) يوسف فيصل محمد ابن عيد. "أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، (٢٠١٩).

تطبيقها على عينة مؤلفة من (٦٨٧) معلم. وخلصت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاء في الترتيب الأول النمط التنافسي، يليه نمط التسوية، ويليه النمط التعاوني، وجاء في الترتيب الأخير النمط التجنبي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مجالات أنماط إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس في النمط التنافسي، ونمط التسوية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وذلك في النمط التعاوني، والنمط التجنبي، والنمط التنازلي، والأداة ككل، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح المعلمين.

(١٣) دراسة بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين".^(١)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف على درجة الأداء المدرسي في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الأداء المدرسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٢٣٦) معلم. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وجاءت درجة الأداء المدرسي في المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين درجة الأداء المدرسي.

(١) نجوى إبراهيم محاميد؛ وعبد الحكيم ياسين حجازي؛ ورامي عبد الله يوسف طشطوش. "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ٢٧، ع. ٤، (٢٠١٩)، ٧٧٦-٧٩٩.

(١٤) دراسة بعنوان: "أساليب إدارة الصراع في الأقسام العلمية بالجامعات المصرية" دراسة ميدانية^(١).

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الممارسة لأساليب إدارة الصراع في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن وجود علاقة بين أسلوب المواجهة وكافة أساليب إدارة الصراع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (١٠٠) مشارك. وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها: جاءت درجة الممارسة لأساليب إدارة الصراع في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود علاقة ارتباطيه طردية ودالة إحصائياً بين أسلوب المواجهة وكافة أساليب إدارة الصراع، مما يشير إلى تزايد استخدام أسلوب المواجهة في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية بتزايد استخدام كافة أساليب إدارة الصراع.

(١٥) دراسة بعنوان: "إدارة الصراع كمدخل لتحسين عمليتي التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة كفر الشيخ".^(٢)

هدفت الدراسة إلى تعرف الصعوبات التي تواجه إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الابتدائي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من مديري والوكلاء والمعلمين الأوائل ببعض مدارس محافظة كفر الشيخ المصرية. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن الصعوبات التي تواجه إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الابتدائي تتمثل في ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط داخل المدرسة، ووجود ثقافة التحيز للآراء وعدم المشاركة بين المديرين وباقي أعضاء هيئة التدريس، وانفراد كل مدير برأيه وعدم المناقشة للوصول لقرارات داخل المدرسة، وإن الصعوبات التي تواجه تحسين عملية التخطيط في مدارس التعليم الابتدائي تتمثل في ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية وضع الخطة، وضعف مبادرة إدارة المدرسة لتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة الإصلاح، وعدم وجود الدافع اللازم لتنفيذ الخطة وإكمالها، وإن الصعوبات التي تواجه تحسين عملية التنظيم في مدارس التعليم

(١) ريم حشمت عبد الحكم محمد. أساليب إدارة الصراع في الأقسام العلمية بالجامعات المصرية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة (٢٠١٩).

(٢) السعيد السعيد بدير سليمان؛ وفريدة إبراهيم رمضان؛ وشريهان عادل بيومي. "إدارة الصراع كمدخل لتحسين عمليتي التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية ٢٠، ع. ٣، (٢٠٢٠)، ص ص ١٢٥-١٥٠.

الابتدائي تتمثل في ضعف توزيع المهام بين الأفراد داخل المدرسة، وعدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من حيث توزيع المهام والمسؤوليات، وعدم كفاءة مجالس الآباء والمجالس المحلية في تنمية المنظومة التعليمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة بعنوان: تحقيق إدارة الصراع في الجامعات العامة والخاصة^(١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة إدارة الصراع في الجامعات الحكومية والخاصة في خيبر باختونخوا، باكستان، والتحقق من تأثير نوع الجامعة (عامة أو خاصة) على استراتيجيات إدارة الصراع لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الكمي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات العامة والخاصة. وأشارت النتائج إلى أن الصراع في جامعات القطاع العام كان أكثر انتشاراً وأكثر حدة في جامعات القطاع العام عن جامعات القطاع الخاص. كما أشارت النتائج إلى أن أعضاء هيئة التدريس في كلا النوعين من الجامعات استخدموا أساليب متعددة للتعاطي مع الصراع التنظيمي؛ من أهمها أسلوب المواجهة، وأسلوب المساومة، وأسلوب التجنب، أو الجمع بين أكثر من أسلوب في حالة الصراع، كما أكدت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أسلوب رسمي ثابت لإدارة الصراع في كلا النوعين من الجامعات العامة والخاصة.

(٢) دراسة بعنوان: استقصاء تجريبي حول تأثيرات العوامل التنظيمية والفردية في إيجاد صراعات على أداء العاملين.^(٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع في أداء العاملين بالإدارة اللوجستية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (٤٠٠) عامل في الإدارة اللوجستية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدداً من العوامل التنظيمية والفردية تساهم في حدوث الصراعات التنظيمية وتؤثر من ثم على أداء العاملين. حيث اتضح أن تبعية الشعور احتلت الأولوية الأولى، والعامل في إيجاد الصراع، يليها الأخلاق الشخصية، فالتعليم، ثم الموارد،

(1) Siraj ud Din, S., Khan, B., & Bibi, R. R. Z. "An Investigation of conflict management in public and private sector universities". African Journal of Business Management 5, no. 16, (2011), 6981.

(2) Soltanpour. N. Rashidpour. A. Safari. A. "An empirical investigation on the effect of organizational and individual factors creating conflict on employee performance: A case study of logistics management of national Iranian drilling company". Management Science Letters 4, no. 1 (2014), 193-202.

والثقافة التنظيمية والعمر، والهيكل التنظيمي، والنقويم، وجاءت شخصية الفرد في المركز الأخير.

(٣) دراسة بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية الفنية في ولاية ريفرز.^(١)

هدفت الدراسة إلي تعرف استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الحكومية في ولاية ريفرز الأمريكية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (١٢٠) موظف إداري ومعلم. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، أهمها: أن استراتيجيات التجنب، المساومة، والتعاون، والوساطة والحوار كانت أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداماً من قبل مديري المدارس الفنية الحكومية في ولاية ريفرز. كما أكدت نتائج الدراسة علي أن الصراع أمر وارد حدوثه في كل المؤسسات ولا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار ضمن الأنشطة الإدارية اليومية للمديرين في إطار تنفيذ مهامهم ومسئولياتهم، وينبغي أن يحسن كل مدير انتقاء الاستراتيجية المناسبة التي تساعده في الحد من الصراعات مراعية مبادئ الديمقراطية.

(٤) دراسة بعنوان: إدارة الصراع والأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بجنوب شرق نيجيريا.^(٢)

هدفت الدراسة إلي التحقق من كيف يمكن للصراعات المدارة بشكل صحيح أن تحسن أداء مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا. وقد تم اعتماد تصميم الدراسة علي المنهج الوصفي وشملت العينة (١٢٠٠) مشارك من جميع الجامعات المملوكة للحكومة في جنوب شرق نيجيريا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأكدت النتائج علي وجود صراع تنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية والطلاب، وأوصت الدراسة بأنه في حالة أي صراع تنظيمي؛ لا ينبغي الاعتداء على الأشخاص المشاركين في الأنشطة، بل ينبغي أن تكون المشكلة هي محور التركيز، حيث أثبتت الدراسة أن إدارة الصراع قد أثرت بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، وقد لوحظ بشكل قاطع أن الصراعات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب والمدراء الإداريين؛ والطلاب وغير العاملين في التدريس أثرت بشكل إيجابي على أداء مؤسسات التعليم العالي في ولايات

(1) Mamatha Kulakarni, P. Kesava Rao & S. Shireesha. "Conflict Management and Resolution Strategies in Engineering Colleges in Telangana Stat", *International Journal of Management* 7, no. 7 (2016), pp144-152.

(2) Deebom, Mtormabari Tanbari & Buapu, Hopeson Asime, "Conflict Management Strategies among principals in Government Technical Colleges in Rivers State", *International Journal of Science and Research* 6,no. 1, (2017), pp 2305-2309.

جنوب شرق نيجيريا. ولذلك، ينبغي ألا ينظر دائماً إلى الصراع على أنه شيء غير مرغوب فيه، بل ينبغي توظيف نتائجه على نحو سليم.

(٥) دراسة بعنوان: "ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الابتدائية: السيناريو الماليزي".^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل الإدارة المدرسية في الصراعات داخل المدارس الابتدائية في ماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الكمي، واستعانت الدراسة بالاستبانة المسحية تم توزيعها على عينة مؤلفة من (١٣٠٩) مدير مدرسة ابتدائية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تشمل العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الصراعات في المدارس التواصل والسلطات والمكافآت والموارد والعلاقات البشرية والشخصية وتخصيص المسؤوليات، وتشمل الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع من قبل مديري المدارس إستراتيجية التعاون والتسوية والاستيعاب.

(٦) دراسة بعنوان: "العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي للمدرسة كما يتصورها المعلمون في المدارس الثانوية بولاية جورجيا"^(٢)

هدفت الدراسة للكشف عن حقيقة ومدى ارتباط ممارسات القيادة المثالية أو ما يعرف بالقيادة بالقدوة لمديري المدارس بالمناخ التنظيمي للمدرسة من منظور معلمي المرحلة الثانوية في إحدى الإدارات التعليمية بولاية جورجيا الأمريكية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الارتباطي، وتألقت عينة الدراسة من ١٩٧ معلم تم اختيارهم بالطريقة المريحة وأجابوا عن مسح اشتمل على قائمة ممارسات القيادة ومسح موظفي مدارس جورجيا. وقد أشارت نتائج تحليل الارتباط اللابارامتري لسبيرمان إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الدرجات الإجمالية لقائمة ممارسات القيادة ودرجة المناخ التنظيمي للمدرسة؛ وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المقاييس الفرعية لقائمة ممارسات القيادة والمناخ التنظيمي للمدرسة. كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية ثابتة ودالة إحصائياً بين تصورات المعلمين

(1) Ghavifekr, S., Nair, A., & Ibrahim, M. S. "Practising Conflict Management Strategies in Primary Schools: A Malaysian Scenario", Global Business & Management Research 1, no. 1(2019), pp 355-366.

(2) Roy, S. **The Relationship between Leadership Practices of Principals and School Climate as Perceived by Teachers in Title I High Schools in Georgia.** 2019. PhD Thesis. Grand Canyon University.

لممارسات القيادة المثالية والمناخ التنظيمي للمدرسة في المدارس الثانوية بجورجيا. ومن شأن هذه النتائج أن تفيد في تقديم المعلومات اللازمة للتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية.

(٧) دراسة بعنوان: بناء مناخ تنظيمي إيجابي للمدرسة: ما الذي فعله مديرو المدارس من

أجل إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم: دراسة حالة إثنوجرافية

هدفت الدراسة للتحقق من كيفية قيام مديري المدارس المتوسطة بتحويل مدارسهم التي تتسم بمناخ تنظيمي سلبي، وكيفية تطويرهم وترسيخهم لمناخ تنظيمي إيجابي من أجل التأثير الإيجابي على تفاعلات التدريس والتعلم التي تحدث في مدارسهم. وقد اعتمدت هذه الدراسة النوعية على منهجية دراسة الحالة الإثنوجرافية لتحقيق فهم عميق للاستراتيجيات التي ينفذها مديرو المدارس المتوسطة من أجل التأثير على المناخ التنظيمي للمدرسة بغرض تدشين بيئة تعلم أكثر فعالية. وتألقت العينة من عشرة مديرين بالمرحلة المتوسطة. وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المقننة مع المشاركين. وأشارت النتائج إلى ستة موضوعات رئيسية أو استراتيجيات كانت مشتركة بين تسعة على الأقل من المديرين العشرة المشاركين في الدراسة وهي: العلاقات، والتعيين وطاقم العمل (والتي تضمنت أيضاً الأداء التدريسي للمعلمين)، وتواجد المدير وإتاحة لقاءه، وتقدير الدور والمساهمات (من قبل العاملين بشكل أساسي وأيضاً بالنسبة للطلاب)، وشفافية المدير وقدرته على التواصل، وتطوير الشعور بالملكية المشتركة وتمكين المعلمين وإيلاء أهمية لصوتهم. وقد تحدث جميع المديرين المشاركين عن أهمية بناء وتوطيد علاقات إيجابية قوية مع العاملين وفيما بينهم وهذا يتسق مع ما تؤكد الأدبيات وما لمسها الباحث من واقع خبرته الشخصية من أن العلاقات تمثل ضرورة حتمية لتطوير مجتمع تعاوني داخل الدراسة.

(٨) دراسة بعنوان: "مهارات مديرات المدارس في إدارة الصراع في المدارس الابتدائية

بالمناطق الريفية في دائرة جينجندلوفو كما يراها المعلمون".^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات المعلمين بشأن مهارات مديرات المدارس في إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية الموجودة في المناطق الريفية في إحدى دوائر مقاطعة كوازولو-ناتال في جنوب إفريقيا. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية شبه المركبة التي تم إجراؤها مع عينة مؤلفة من (١٠) معلمين من المدارس الابتدائية التي تديرها مديرات في مقاطعة

(1) Mthethwa, J. F., Kutame, A. P., & Buthelezi, A. B. "Female principals and conflict management at female-dominated primary schools in the rural areas of Gingindlovu Circuit: the perspectives of teachers", *Gender and Behaviour* 17, no. 3, (2019), PP 13585-13594.

كوازولوناتال في جنوب إفريقيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تمتلك مديرات المدارس المهارات المتعلقة بإدارة الصراع على الرغم من الأدوار المتعلقة بالجنس التي تحدد النساء باعتبارهم غير مؤهلين للعمل في إدارة المدارس، وتساعد بعض الأدوار المتعلقة بالجنس التي تشمل الرعاية والاستيعاب مديرات المدارس في إدارة الصراعات في المدارس التي تديرها الإناث، ووجود بعض الشكوك لدى المعلمين الذكور حول قدرات مديرات المدارس في المناطق الريفية على حل الصراعات في البيئة المدرسية.

(٩) دراسة بعنوان: "إدارة الصراع في المدارس الابتدائية في منطقة أسوسا، إثيوبيا: دراسة خاصة بالمدارس الابتدائية العامة في منطقة أودا بيلديجيلو".^(١)

هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة الصراع التنظيمي وممارسات إدارة الصراع في المدارس الابتدائية العامة في منطقة أودا بيلديجيلو في إثيوبيا. واعتمدت الدراسة على منهج مختلط في البحث؛ حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة مسحية تم تطبيقها على عينة مؤلفة من ٩٤ مشارك (٧٨ معلم، ٨ مديرين، ٨ مساعدين مديرين)، في حين تم جمع البيانات النوعية من خلال المقابلات الشخصية شبه المركبة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تشمل أنواع الصراعات في المدارس الابتدائية: الصراعات الداخلية الشخصية، والصراعات بين الأشخاص، والصراعات داخل فرق العمل، والصراعات بين فرق العمل، وتشمل المصادر المتعلقة بالصراع في المدارس الابتدائية: التوزيع غير المناسب للقوي العاملة والتخصيص غير الكافي للموازنة بواسطة الهيئات الحكومية والمنافسة على الموارد النادرة في المدارس، وتشمل استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة في المدارس الابتدائية: إستراتيجية التعاون، وإستراتيجية التسوية، وإستراتيجية التوفيق، والإستراتيجية التنافسية، وإستراتيجية التجنب، وإستراتيجية استخدام القوة، وإستراتيجية التلطيف، وتلعب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين والمعلمين دور هام في تحقيق الأهداف التعليمية في المدارس.

(١٠) دراسة بعنوان: "الصراع التنظيمي وإدارة الصراع في المدارس الثانوية".^(٢)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الصراع التنظيمي وإدارة الصراع في المدارس الثانوية في ولاية بنويه النيجيرية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام

(1) Alajib, A. H., Rao, C. E. & Lachanna, G. "Conflict Management In Primary Schools Of Assosa Zone, Ethiopia:A Study Of Public Primary Schools In Oda Bildigilu District", *IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews* 6, no. 1, (2019), PP 619-628.

(2) Abah, E. A., Itodo, F., & Haruna, U. "Organizational Conflict And Conflict Management In Secondary Schools" *BSUJEM* 1, no. 1, (2019), PP 221-232.

الوثائق كأداة اعتماداً على مراجعة الأدبيات السابقة التي تتناول الصراع التنظيمي وإدارة الصراع في المدارس الثانوية في ولاية بنويه في نيجيريا، حيث اعتمدت الدراسة على بحث قضايا الصراع بين المديرين والمعلمين والطلاب والتي تؤثر بشكل سلبي على النواتج التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تساعد الإدارة الجيدة للصراع في المدارس الثانوية في تطوير الأفكار الجديدة التي تعزز التنوع المؤسسي في استخلاص وسائل إدارة المواقف مع استمرار عملية التشغيل المؤسسي، ويقوم النجاح التنظيمي في المدارس الثانوية على تسليط الضوء على الصراع وإدراكه وإدارته بشكل فعال من أجل تحقيق المنفعة للمؤسسة بدلاً من تجنب الصراعات، وتشمل استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية الاستراتيجية التكاملية والمساومة الجماعية والاستيعاب والمناقشة المهنية، وتقوم الإدارة الجيدة للصراع التنظيمي على تجاوز أسلوب القوة والبحث عن الحلول النهائية لتحقيق الاستقرار في مكان العمل.

(١١) دراسة بعنوان: "بحث أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس: دراسة خاصة بالمديرين التركيين".^(١)

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس ومقارنة هذه الأساليب بناء على المتغيرات الديموغرافية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الكمي، وتم جمع البيانات من خلال مقياس الصراع التنظيمي لوصف أساليب إدارة الصراع الذي تم تطبيقه على عينة مؤلفة من (١٥٦) مدير مدرسة في منطقة غرب البحر الأسود في تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تشمل الأساليب الأكثر استخداماً من قبل مديري المدارس في إدارة الصراع أسلوب الدمج والتسوية، وتشمل الأساليب الأقل استخداماً من قبل مديري المدارس في إدارة الصراع أسلوب القوة والتجنب، ويعتبر أسلوب الدمج أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً بالمقارنة بباقي الأساليب، كما يتكرر استخدام أسلوب التسوية بالمقارنة بأسلوب القوة والتجنب والاسترضاء، ويستخدم مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة أسلوب الاسترضاء في إدارة الصراع بشكل أكثر من مديري المدارس العليا العامة، ويستخدم مديري المدارس المتوسطة أسلوب التجنب أكثر من مديري المدارس العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أساليب إدارة الصراع من قبل مديري المدارس بناء على الجنس أو الأقدمية في المستوى الإداري.

(1) Ilgan, A. "Examining Principals' Conflict Management Styles: A Study of Turkish Administrators", *Bulletin of Education and Research* 42, no. 1, (2020), PP 1-16.

(١٢) دراسة بعنوان: "أساليب إدارة الصراع المتبعة من قبل مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للمدرسة: دراسة تطبيقية على مدينة كويزون"^(١)

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية بمدينة كويزون والمناخ التنظيمي في مدارسهم. وقد تم جمع البيانات من خلال مقياس ثوماس ليمان لحالة الصراع والاستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي. وتألقت عينة الدراسة من ٣١ مدير مدرسة بالإضافة إلى ١١٦٨ معلم بالمدارس الثانوية بمدينة كويزون في الفلبين. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع المتبعة من جانب مديري المدارس (وتحديدًا سلوكيات المدير الداعمة، والمدير الموجه، وسلوك المعلم المنخرط، وسلوك المعلم الودي) وبين المناخ التنظيمي للمدرسة. في المقابل أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع وسلوك المعلم المحبط. إلى جانب هذا، اتضح أن الأساليب السائدة في إدارة الصراع المتبعة من جانب مديري المدارس هي التشارك والحلول التوفيقية. وفيما يتعلق بالمناخ التنظيمي، كان سلوك المدير الداعم وسلوك المعلم المنخرط هما السلوكيان السائدان في المناخ التنظيمي بمدارس مدينة كويزون. وقد أوصت الدراسة وزارة التعليم والسلطات المعنية بتنظيم دورات تدريبية على حل الصراعات لمديري المدارس الثانوية من أجل إعدادهم لإدارة الصراع في مدارسهم. كما أوصت بإشراك أطراف أخرى في تقييم المناخ التنظيمي العام للمدرسة مثل الطلاب والإداريين.

(١٣) دراسة بعنوان: "العلاقة بين تصورات المعلمين لقيادة مديري المدارس وللمناخ التنظيمي للمدرسة في المدارس الثانوية"^(٢)

هدفت الدراسة للكشف عن تصورات معلمي المدارس الثانوية للممارسات القيادية لمديري المدارس، والعمل على تحقيق فهم أعمق لتصورات المعلمين للمناخ التنظيمي المدرسي في إحدى الإدارات التعليمية بمنطقة حضرية كبيرة في غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم جمع البيانات من خلال مسحين: قائمة الممارسات القيادية والاستبيان الوصفي للمناخ التنظيمي - النسخة المنقحة للمدارس، إلى جانب خمس أسئلة ديموجرافية تغطي متغيرات السن، والجنس، وسنوات الخبرة التدريسية، وعدد سنوات التدريس تحت قيادة

(1) Ferrer, J. Conflict Management Styles of Secondary School Principals and Its Relationship to Organizational Climate of the Selected Schools in Quezon City. *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH* Vol. VII, Issue 11/ February 2020

(2) Sanchez, Jafeth E., Jeffrey M. Paul, and Bill W. Thornton. "Relationships among teachers' perceptions of principal leadership and teachers' perceptions of school climate in the high school setting." *International Journal of Leadership in Education* (2020): 1-21.

المدير الحالي للمدرسة، ومستوى التعليم. وقد شارك في الدراسة ٣٣٤ معلم من تسع مدارس ثانوية، أجابوا جميعاً عن المسحيين للتحقق من العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وللكشف عن الاختلافات المحتملة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية. وقد أشارت النتائج إلى أن المعلمين الأقدم (ذوي الأقدمية) في مدارسهم كانوا يعتبرون أنفسهم أقل انخراطاً وودية فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي للمدرسة. في حين أن المعلمين الذين قضوا فترة بسيطة مع مديريهم ومن كانوا يحملون الدرجة الجامعية الأولى فقط (والذين قد يكونوا حديثي عهد بالمدرسة) نظروا لممارسات مديريهم بشكل أكثر إيجابية. كما أشارت النتائج إلى أنه في المدارس التي كان المعلمون فيها يعتبرون مديريهم ينفذون السياسات القيادية المحددة، كان هناك مستويات أعلى من المناخ التنظيمي الإيجابي للمدرسة، كما كانت تلك المدارس من بين المدارس الأعلى أداءً وذات المستويات الأكبر من الوجبات الغذائية المجانية أو مخفضة الثمن.

(١٤) دراسة بعنوان: "تأثير مدير المدرسة كعامل محفز للمناخ التنظيمي الإيجابي للمدرسة"^(١)

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين تأثير مدير المدرسة وأربعة جوانب للمناخ التنظيمي للمدرسة هي: الضعف المؤسسي، والقيادة الجماعية، وضغط الإنجاز، وسلوك المعلم المهني. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال مؤشر الإقناع الذي أعده سميث وهوي سنة ٢٠٠٧ لقياس جوانب تأثير مديري المدارس ومؤشر المناخ التنظيمي المعد من قبل هوي، وسميث وسويتلاند سنة ٢٠٠٣ لقياس المناخ التنظيمي للمدرسة. وتألقت عينة الدراسة من ٢٠٣٣ معلم يعملون في ١١٢ مدرسة ابتدائية في ولايتين بجنوب ووسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أشارت نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن المتغيرات المستقلة لتأثير مدير المدرسة، والوضع الاقتصادي الاجتماعي، وحجم المدرسة تشكل مجتمعة جانباً مهماً من التباين في المناخ التنظيمي للمدرسة. كما أظهرت النتائج أن الجوانب الأربعة للمناخ التنظيمي للمدرسة التي جرى التحقق منها في هذه الدراسة تقدم استبصارات مهمة للآليات المحددة التي يمكن لمديري المدارس المؤثرين استخدامها في التأثير الإيجابي على مدارسهم.

(1) Smith, Page A., Patty Escobedo, and Woweck Sean Kearney. "Principal Influence: A Catalyst for Positive School Climate." *International Journal of Education Policy and Leadership* 16.5 (2020): n5.

(١٥) دراسة بعنوان: أثر الإداريين المساعدين على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الشاملة من منظور مديري المدارس^(١)

هدفت الدراسة للكشف عن كيفية تصور مديري المدارس الثانوية لأثر أفعال فريق الدعم (الإداريين المساعدين) على المناخ التنظيمي للمدرسة في نطاقات الأمن، والتدريس والتعلم، والعلاقات بين الشخصية، والبيئة المؤسسية في المدارس الثانوية الحكومية الشاملة بمقاطعة ريفرسايد في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. وقد اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية عبر توظيف مدخل الظواهرية، وتم اختيار العينة بطريقة هادفة لضمان الحصول على بيانات ثرية بما يلبي المعايير المحددة. وقد تألفت عينة الدراسة من ١٢ مدير مدرسة ثانوية، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة؛ حيث ارتبط بروتوكول المقابلة ارتباطاً مباشراً بأسئلة البحث. إلى جانب ذلك تم جمع البيانات الثانوية من منتجات المديرين وأعمالهم لتوثيق نتائج المقابلات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن فريق الدعم المؤلف من الإداريين المساعدين يعمل على خلق شعور بالأمن المادي، والأمن الاجتماعي والانفعالي في الحرم المدرسي. كما أن الإداريين المساعدين هم الفاعلون الرئيسيون في إعداد وتطوير وتنفيذ خطة الأمن المدرسية. إضافة إلى هذا، أظهرت النتائج أن دعم الإداريين المساعدين يؤثر على التدريس والتعلم وعلى العلاقات بين الشخصية؛ وأنهم يظهرون الفخر والجهد الحثيث في البيئة المؤسسية للمدرسة. باختصار انتهت الدراسة إلى أن الإداريين المساعدين ليسوا مجرد فريق دعم بل إنهم ركن أصيل من مؤسسة المدرسة.

(١٦) دراسة بعنوان: القيادة التحويلية لمديري المدارس والمناخ التنظيمي للمدرسة في المدارس منخفضة الدخل^(٢)

سعت الدراسة للتحقق من منظورات مديري المدارس بشأن طبيعة أدوارهم القيادية وممارسات المناخ التنظيمي للمدرسة التي قد تساهم في النمو الدراسي للطلاب في المدارس الابتدائية التي ينتسب غالبية طلابها إلى أسر منخفضة الدخل. واعتماداً على منهجية نوعية، تم جمع بيانات الدراسة من خلال مقابلات شخصية تم إجراؤها في منطقة وسط المحيط الأطلسي بالولايات المتحدة الأمريكية مع ثمانية مديري مدارس ابتدائية منخفضة الدخل، وتم توثيق النمو الدراسي لطلاب هذه المدارس. وقد كان كل من المشاركين مديراً لمدرسته لمدة ثلاث

(1) Bako, Melissa S. The Impact Support Staff has on School Climate at Comprehensive High Schools from the Perspective of Principals. 2020. PhD Thesis. Brandman University.

(2) Miller, H. Principal Transformational Leadership and School Climate in Title 1 Schools. 2020. PhD Thesis. Walden University.

سنوات على الأقل. وقد أشارت نتائج ترميز وتحليل المقابلات إلى أن أهم الممارسات المتبعة اشتملت على تحقيق رؤية مقنعة، وتعزيز العلاقات الإيجابية من أجل بناء القدرات بالمدرسة، وممارسات القيادة التكيفية، وتعزيز الإجراءات والأفعال التعاونية الرامية لإحداث التحسينات. اتضح كذلك أن الأساليب القيادية وممارسات المناخ التنظيمي للمدرسة التي جرى تحديدها تقدم المعلومات اللازمة للإعداد الأولي والتنمية المهنية المستمرة للمديرين. كما قدمت نتائج الدراسة معلومات يمكن الاستفادة منها في ممارسات التعيين لتوفير قادة لمثل تلك المدارس. علاوة على هذا، أشارت الدراسة إلى أن قيادة مدير المدرسة تمثل مكوناً فاعلاً وضرورياً لتحسين النواتج التعليمية؛ وأظهرت أن مضامين أو آثار التغيير الاجتماعي الإيجابي تشمل على تحسين أداء الطلاب المحرومين اقتصادياً الذين يواظبون في تلك المدارس.

(١٧) دراسة بعنوان: تصورات المعلمين ومديري المدارس حول كيفية تأثير ممارسات القيادة التحفيزية لمدير المدرسة على المناخ التنظيمي للمدرسة^(١)

هدفت هذه الدراسة النوعية لإحراز فهم أفضل لتصورات مديري المدارس ومعلمي الصفين السابع والثامن بشأن تأثير ممارسات القيادة التحفيزية (الدافعية) للمديرين على المناخ التنظيمي للمدرسة. وبالنظر إلى طبيعتها النوعية، اعتمدت الدراسة مدخلاً سردياً عبر توظيف منهجية دراسة الحالة الواحدة وبالتطبيق على ستة مشاركين بإحدى الإدارات التعليمية بولاية في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات، والمقابلة الجماعية المركزة، والتحليل البياني للبيانات النوعية والثانوية. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات القيادة التحفيزية/ الدافعية المنمذجة والمنفذة وفقاً لمدخل هرمي نزولي كان المشاركون ينظرون إليها باعتبارها ممارسات حيوية ومهمة، كما أن استخدام تقرير المصير من أجل إحداث تغيير اجتماعي إيجابي كان له أثر إيجابي على المناخ التنظيمي للمدرسة. ومن المضامين التي انتهت إليها الدراسة فيما يتصل بالتغيير الاجتماعي الإيجابي هي تحسن الفهم لكيفية تأثير ممارسات القيادة التحفيزية لمديري المدارس على المناخ التنظيمي للمدرسة، الأمر الذي تمخض عن إتاحة الفرص لتحسين الممارسات القيادية من خلال دمجها مع ممارسات القيادة الأخرى، مما يسفر في نهاية المطاف عن تعزيز وتحسين المناخ التنظيمي للمدرسة.

(1) Williams, E.. Principal and Teacher Perceptions of How Principal Motivational Leadership Practices Influence School Climate. 2020. PhD Thesis. Walden University.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع عرضت الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية التي برغم إجرائها في بيئات وأنظمة تعليمية مختلفة، إلا أنها مشابهة لمجال دراسة الباحثة- خاصة الدراسات العربية. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، تم رصد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: حل مشكلة الصراع التنظيمي وتفسيرها، مثل: دراسة سليمان ورمضان وبيومي (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عصبه (٢٠١٩)، ودراسة الشويحات والعمامرة (٢٠١٩)، ودراسة ابن عيد (٢٠١٩)، ودراسة محاميد وحجازي وطشطوش (٢٠١٩)، ودراسة حفيظ (٢٠١٨)، ودراسة البقمي والغامدي (٢٠١٨)، ودراسة الحسيني والحربي والعجمي (٢٠١٢)، ودراسة "إيلجان" (Ilgan, 2020)، ودراسة "جافيفكر وآخرين" (Ghavifekr et al., 2019)، ودراسة "مثنوا وآخرين" (Mthethwa et al., 2019)، ودراسة "الاجب وآخرين" (Alajib et al., 2019)، ودراسة "أباه وآخرين" (Abah et al., 2019)، ودراسة "شانكا وثو" (Shanka & Thuo, 2017)، ودراسة "أوزيلديريم وكايتشي" (Ozyildirim & Kayikçi, 2017)، ودراسة "أوديتوندي" (Odetunde, 2013)، ودراسة كنعان (٢٠٠٧)، ودراسة درادكة (٢٠١١)، ودراسة سالم (٢٠١٣)، ودراسة عبد الرسول (٢٠١٤)، ودراسة عبد الحفيظ (٢٠١٤)، ودراسة الغيداني (٢٠١٦)، ودراسة المبارك والمريخي (٢٠١٧)، ودراسة القاعد (٢٠١٧)، ودراسة المطيري والحراشة (٢٠١٧)، ودراسة حفيظ (٢٠١٨)، ودراسة بهبهاني (٢٠١٥)، ودراسة جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤)، ودراسة (Siraj et al., 2011)، ودراسة (Deebom et al., 2016)، ودراسة (Soltanpour et al., 2017)، ودراسة محمددين (٢٠١٩).

كما اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي، مثل: دراسة سليمان ورمضان وبيومي (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عصبه (٢٠١٩)، ودراسة الشويحات والعمامرة (٢٠١٩)، ودراسة ابن عيد (٢٠١٩)، ودراسة محاميد وحجازي وطشطوش (٢٠١٩)، ودراسة حفيظ (٢٠١٨)، ودراسة البقمي والغامدي (٢٠١٨)، ودراسة

الحسيني والحربي والعجمي (٢٠١٢)، ودراسة "إيلجان" (Ilgan, 2020)، ودراسة "الاجب وآخرين" (Alajib et al., 2019)، ودراسة "شانكا وثو" (Shanka & Thuo, 2017)، ودراسة "أوزيلديريم وكايتشي" (Ozyildirim & Kayikçi, 2017)، ودراسة "أوديتوندي" (Odetunde, 2013)، ودراسة كنعان (٢٠٠٧)، ودراسة سالم (٢٠١٣)، ودراسة عبد الرسول (٢٠١٤)، ودراسة عبد الحفيظ (٢٠١٤)، ودراسة الغيداني (٢٠١٦)، ودراسة المبارك والمريخي (٢٠١٧)، ودراسة القاعود (٢٠١٧)، ودراسة بهبهاني (٢٠١٥)، ودراسة جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤)، ودراسة (Soltanpour et al., 2014)، ودراسة (Mamatha et al., 2016)، ودراسة (Deebom, et al., 2017)، ودراسة محمد بن محمد (٢٠١٩).

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي الاستبانة، مثل: دراسة سليمان ورمضان وبيومي (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عصبه (٢٠١٩)، ودراسة الشويحات والعمامرة (٢٠١٩)، ودراسة ابن عيد (٢٠١٩)، ودراسة محاميد وحجازي وطشطوش (٢٠١٩)، ودراسة حفيظ (٢٠١٨)، ودراسة البقمي والغامدي (٢٠١٨)، ودراسة الحسيني والحربي والعجمي (٢٠١٢)، ودراسة "جافيفكر وآخرين" (Ghavifekr et al., 2019)، ودراسة "الاجب وآخرين" (Alajib et al., 2019)، ودراسة "شانكا وثو" (Shanka & Thuo, 2017)، ودراسة كنعان (٢٠٠٧)، ودراسة درادكة (٢٠١١)، ودراسة سالم (٢٠١٣)، ودراسة عبد الرسول (٢٠١٤)، ودراسة عبد الحفيظ (٢٠١٤)، ودراسة الغيداني (٢٠١٦)، ودراسة المبارك والمريخي (٢٠١٧)، ودراسة القاعود (٢٠١٧)، ودراسة المطيري والحراشنة (٢٠١٧)، ودراسة بهبهاني (٢٠١٥)، ودراسة جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤)، ودراسة (Siraj et al., 2011)، ودراسة (Mamatha et al., 2016)، ودراسة (Deebom et al., 2017)، ودراسة محمد بن محمد (٢٠١٩).

وأخيراً اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي: أعضاء إدارة مدارس التعليم الأساسي، مثل: دراسة سليمان ورمضان وبيومي (٢٠٢٠)، ودراسة أبو عصبه (٢٠١٩)، ودراسة الشويحات والعمامرة (٢٠١٩)، ودراسة ابن عيد (٢٠١٩)، ودراسة محاميد وحجازي وطشطوش (٢٠١٩)، ودراسة حفيظ (٢٠١٨)، ودراسة البقمي والغامدي (٢٠١٨)، ودراسة الحسيني والحربي والعجمي (٢٠١٢)، ودراسة "إيلجان" (Ilgan, 2020)، ودراسة "جافيفكر وآخرين" (Ghavifekr et al., 2019)، ودراسة "مثثوا وآخرين" (Mthethwa et al., 2019)، ودراسة "الاجب وآخرين" (Alajib et al., 2019)، ودراسة "شانكا وثو" (Shanka & Thuo, 2017)، ودراسة "أوزيلديريم وكايتشي" (Ozyildirim & Kayikçi, 2017).

(Özyildirim & Kayikçi, 2017)، ودراسة القاعود (٢٠١٧)، ودراسة المطيري والحراشة (٢٠١٧)، ودراسة (Mamatha Kulakarni, et al., 2016).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، وهو: المنهج الوصفي، مثل: دراسة "جافيفكر وآخرين" (Ghavifekr et al., 2019) استخدمت المنهج المسحي، ودراسة "مثنوا وآخرين" (Mthethwa et al., 2019) استخدمت المنهج النوعي، ودراسة "أباه وآخرين" (Abah et al., 2019) استخدمت المنهج الوثائقي، ودراسة المطيري والحراشة (٢٠١٧) استخدمت المنهج الارتباطي.

كما اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة، وهي الاستبانة، مثل: دراسة "إلجان" (Ilgan, 2020)، ودراسة "أوزيلديريم وكايتشي" (Özyildirim & Kayikçi, 2017)، ودراسة "أوديتوندي" (Odetunde, 2013) استعانوا بالمقياس، ودراسة "مثنوا وآخرين" (Mthethwa et al., 2019) استعانوا بالمقابلات الشخصية.

وأخيراً اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في عينة الدراسة، وهي أعضاء إدارة مدارس التعليم الأساسي، مثل: دراسة "أوديتوندي" (Odetunde, 2013)، ودراسة الغيداني (٢٠١٦)، ودراسة (Soltanpour et al., 2014)، اشتملوا على العاملين في المؤسسات التعليمية والصناعية والمصرفية والخاصة، ودراسة كنعان (٢٠٠٧)، ودراسة سالم (٢٠١٣) اشتملوا على رؤساء الأقسام، ودراسة عبد الرسول (٢٠١٤)، ودراسة محمدان (٢٠١٩) اشتملوا على أعضاء هيئة التدريس، ودراسة عبد الحفيظ (٢٠١٤) اشتملت على أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية، ودراسة بهبهاني (٢٠١٥) اشتملت على المعلمين في رياض الأطفال بدولة الكويت، ودراسة جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤) اشتملت على معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي، ودراسة (Deebom et al., 2017) اشتملت على المشاركين من جميع الجامعات المملوكة للحكومة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح).

- بناء مشكلة الدراسة من خلال اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة

يواجه مديرو المدارس مشكلات في التعامل الفعال مع الصراع التنظيمي بسبب عدم امتلاكهم للمهارات والقدرات التي تمكنهم من التصدي لها بكفاءة وفعالية، والتي من أهمها القدرة على الإبداع والتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقية، وتتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة مدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها.^(١)

كما يعاني النظام التعليمي الكويتي من نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لممارسة عملية التخطيط للتعاطي الناجع مع الصراعات التنظيمية، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بإعداد مديري المدارس لممارسة التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كونها تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في تدريب المديرين.^(٢)

وقد أشارت دراسة غازي فالح (٢٠١٩)^(٣) إلى أن قطاع التعليم الحكومي في الكويت يواجه العديد من الصعوبات التي ينتج عنه ظهور الصراع التنظيمي داخل المدارس الكويتية

(١) صفاء جميل الجعافرة. أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات

محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات: عمادة البحث العلمي وضمان الجودة: الجامعة الأردنية

(٢٠١٣)، مج. ٤٠، ع. ٢٠، ص: ١٦٦٣-١٦٨٧

(٢) صالح ارشيد فالح العازمي. درجة امتلاك مديري مدارس دولة الكويت لمهارات التخطيط التربوي

الفعال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٤. ص ٤

(٣) غازي فالح العدواني. أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة

تطبيقية على وزارة التربية بدولة الكويت. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: كلية التجارة- جامعة عين

شمس، (٣)، (٢٠١٩)، ١٠٩-١٤٤

وذلك نتيجة لضعف الأداء، وعدم الترابط بين إدارات المنظمات الحكومية، وعدم تمييط النظام الإداري حيث أنه مبني على اجتهادات الأشخاص، والمركزية وعدم تطبيق مزيج من اللامركزية، والعمل الفردي وليس فرق العمل، وعدم وجود تفويض للسلطات.

وتزداد حدة الصراعات التنظيمية داخل مدارس التعليم الأساسي بالكويت بسبب قلة وعي مديري المدارس بكيفية إدارة الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة التعليمية، فقد جاءت نتائج دراسة كل من الحسيني والحربي وحجاج^(١) تؤكد على ذلك حيث جاءت فقرة تقوم الإدارة بإيجاد حلول للمشكلات المتكررة في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

كذلك مدارس التعليم الأساسي لا تخلو من الصراعات التي قد تعيق العملية التعليمية. فقد لاحظت الباحثة أثناء خدمتها كمعلمة كثرة الصراعات بمدارس التعليم الأساسي، والتي تحدث ما بين المديرات، والمديرات المساعدات، والمشرفات الفنيات، والمعلمات بشكل كبير. ومنها استخدام أسلوب الإيجار في التعامل وعدم الأخذ برأي المعلمات أو المشرفات الفنيات. ونظراً لأهمية دور الإدارة المدرسية في إيجاد سبل إدارة الصراع، فقد صمم هذا الدراسة وتحددت مشكلتها للتعرف على أساليب إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر إدارتها.

أسئلة الدراسة:

مما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يتم إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي وما الأساليب المستخدمة لإدارته؟

٢- ما التجارب المختلفة لبعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي بالتعليم الأساسي؟

٣- ما أسباب الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت؟

٤- ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة؟

(١) مشاري ظاهر الحسيني؛ وحنان صالح العجمي الحربي؛ وحجاج مبارك حجاج. "مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية بدولة الكويت". دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان ١٨، ع. ٢، (٢٠١٢)، ١٨٩-٢٣٦.

٥- ما التصور المقترح لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لتحقيق ما يلي:

- ١- تعرف الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي والأساليب المستخدمة لإدارته.
- ٢- تعرف التجارب المختلفة لبعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي بالتعليم الأساسي
- ٣- تعرف أسباب الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت؟
- ٤- تعرف واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة.
- ٥- تقديم مقترحات لتفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مديري ومعلمي التعليم الأساسي في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

أولاً: أهمية نظرية: وتمثل في:

- تناول الدراسة الحالية لإحدى القضايا الإدارية العامة التي تؤرق أية مؤسسة، والمتمثلة في الصراع التنظيمي وأفضل الأساليب لإدارته بطريقة إيجابية.
- اهتمام الدراسة الحالية بدراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لما لها من أهمية كبيرة في تطوير وتحسين العملية التعليمية و خدمة المجتمع بوزارة التربية في دولة الكويت.
- إثراء المكتبة العربية وخاصة الكويتية بمادة علمية تعاني من قلة نسبية في البحث فيها وهي إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- دراسة أشكال الصراع التنظيمي داخل مؤسسات التعليم الأساسي دراسة علمية.
- تسعى الدراسة لتقديم تأصيل نظري قائم على أساس علمي للصراع التنظيمي والأساليب والاستراتيجيات الفعالة لإدارته من أجل تحقيق كفاءة التنظيم بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً: أهمية تطبيقية: وتمثل فيما يلي:

- تخدم نتائج الدراسة القيادات بوزارة التربية بدولة الكويت في تشخيص واقع الصراع التنظيمي والتوصل إلى أفضل الأساليب الواقعية لإدارة الصراع التنظيمي بين مديري ومعلمي التعليم الأساسي في دولة الكويت.

- معرفة أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية ومظاهره وانعكاساته على العملية التعليمية.
- إبراز أهمية الدور الذي يمارسه المديرون والإداريون المؤهلون في إدارة الصراعات والتعامل معها بوصفها من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه لها كونها تؤثر بشكل سلبي على سير العمل في المنظمات إذا لم تتم إدارتها بشكل علمي بناء كونها تؤثر في نهاية الأمر في كفاءة وفاعلية المنظمة.
- تقديم تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت.

منهج الدراسة:

وفقاً لطبيعة مشكلة الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة الحالية. والمنهج الوصفي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة^(١) من أجل تعرف إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر إدارتها.

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة مناسبة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والأدبيات التي ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدارس التعليم الأساسي بمناطق (العاصمة- حولي- مبارك الكبير) التعليمية في دولة الكويت خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م. أصدرت الإدارة المركزية للإحصاء بدولة الكويت إحصائية عام ٢٠٢٠م، أشارت فيها بأن منطقة العاصمة تضم حوالي (٥٥) مدرسة في المرحلة الابتدائية و(٤٣) مدرسة للمرحلة المتوسطة، و(٢٠) مدرسة ثانوية، أي بواقع (١١٨) مدرسة لمرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت، أما محافظة حولي فقد تضمنت (٢٦) مدرسة ابتدائية، أما المرحلة المتوسطة فبلغت (٣٢) مدرسة كما بلغت المدارس الثانوية (٣٤) مدرسة ثانوية وأخيراً

(١) فهد سيف الدين غازي ساعاتي. *مناهج البحث العلمي في الإدارة*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع،

محافظة مبارك الكبير فقد تضمنت (٣٣) مدرسة ابتدائية في حين بلغت المدارس المتوسطة (٢٥) مدرسة متوسطة، كما تضمنت حوالي (١٥) مدرسة ثانوية.

حدود الدراسة:

١. الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١.

٢. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الأساسي في مناطق (العاصمة- حولي-مبارك الكبير) التعليمية بدولة الكويت.

٣. الحدود البشرية: اشتملت عينة الدراسة أعضاء إدارة مدارس التعليم الأساسي وهم: المديرات، والمديرات المساعدات، والمشرفات الفنيات، والأخصائيات الاجتماعيات في مناطق (العاصمة- حولي-مبارك الكبير) التعليمية بدولة الكويت.

٤. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على محاولة تعرف إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت من حيث أسلوب التعاون، وأسلوب حل الوسط، وأسلوب الإلزام، وأسلوب التساهل، وأسلوب التجنب.

مصطلحات الدراسة:

تشمل المصطلحات المستخدمة في الدراسة الحالية ما يلي:

- الصراع Conflict:

هو وضع تنافسي يُدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، وينتج عنها تدخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم، والمعتقدات، والآراء، ولاختلاف المشاعر، والأحاسيس، والاتجاهات^(١).

ويعرف إجرائياً: بأنه حالة اضطراب أو موقف متأزم تُحدث خلل وتعطيل العمل، وتظهر نتيجة لاختلاف مديري مدارس التعليم الأساسي الحكومية بدولة الكويت مع المعلمين والعاملين بالمدرسة.

- الصراع التنظيمي Organizational Conflict:

(١) سلامة حسين؛ وطه حسين. إستراتيجية إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر، ٢٠٠٧.

عرف شلابي (٢٠١٩)^(١) الصراع التنظيمي بأنه "خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت الإدارة".

ويُعرف إجرائياً بأنه: النزاع الذي يؤدي إلى تعطيل العمل داخل مدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت، يكون هذا النزاع من جانب فرد أو من جانب مجموعة من الأفراد مما يشكل ضغط كبير على المؤسسة التعليمية.

- إدارة الصراع التنظيمي **Organizational Conflict management**

عرف "ألبر، وتجوسفولد، ولاو" إدارة الصراع التنظيمي على أنها ممارسات وآليات للكشف عن الصراعات والنزاعات التي تتم داخل بيئة العمل بين الأفراد والمجموعات بطرق عقلانية سليمة وفعالة^(٢).

وتعرف الباحثة إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً في حدود الدراسة الحالية على أنه مجموعة الممارسات والآليات المستخدمة للكشف عن الصراعات والنزاعات التي تتم داخل مدارس التعليم الأساسي بين أفراد ومجموعات المعلمين والمديرين بطرق عقلانية سليمة وفعالة كما تحدد في الاستبانة.

خطوات الدراسة:

سيتم إجراء الدراسة الحالية وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:

١. تبدأ الدراسة بالإطار العام الذي يتضمن الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية التي تناولت مشكلة البحث والتي تشمل على الكتب

(١) زهير بو جمعة شلابي. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٩، ص. ١٥.

(2) Alper, S.; Tjosvold, D.; Law, K. S. "Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams". Personnel Psychology. (2000). Vol. 53, No. 3, , p. 632.

والدوريات والأطاريح العلمية والتقارير والمؤتمرات ومواقع الويب ذات العلاقة بالمشكلة.

٢. ثم تنتقل الدراسة إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة وذلك عن طريق تبويب وتنظيم فصول الدراسة واستعراض أبرز الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة من كتب ودوريات وأطاريح وتقارير ومؤتمرات وإثراء عناصر وفصول الإطار النظري.

٣. حيث تتطرق الدراسة بعد ذلك للإطار النظري، الذي يتضمن الفصل الثاني الذي يتناول الصراع التنظيمي، ثم يليه الفصل الثالث الذي يحتوي على بعض تجارب الدول في إدارة الصراع التنظيمي (خبرات الدول)، ومنه يتم التطرق إلى الفصل الرابع الذي يتضمن إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت.

٤. تنتقل الدراسة بعد ذلك إلى الدراسة الميدانية من خلال بناء أدوات الدراسة في ضوء الأدبيات النظرية المشابهة والتأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بعرضها على المحكمين من الخبراء التربويين، ثم التطبيق وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. وبناءً على الإطار النظري والميداني ستقوم الدراسة بوضع تصور مقترح لتفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت.

الفصل الثاني

الأسس النظرية للصراع التنظيمي

أولاً: الصراع التنظيمي (المفهوم، الأسباب، الأساليب)

- الصراع التنظيمي في النظريات الإدارية
- مفهوم الصراع التنظيمي
- أسباب الصراع التنظيمي
- أساليب الصراع التنظيمي وفقاً لمراحله

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي

- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
- أهمية إدارة الصراع التنظيمي
- مراحل إدارة الصراع التنظيمي
- أساليب ونماذج إدارة الصراع التنظيمي
- إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي

الفصل الثاني

الأسس النظرية للصراع التنظيمي

يعرض الفصل الحالي تأصيلاً نظرياً لأحد المفاهيم المهمة في المجال التنظيمي وهو مفهوم الصراع التنظيمي؛ حيث يتناول بالبحث مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليبه. ويشتمل الفصل على محورين رئيسيين: يغطي المحور الأول الصراع بشكل عام وأهميته دراسة ذلك المفهوم في السياق الإداري المؤسسي. أما المحور الثاني فيتناول البحث بشكل أكثر تخصيصاً عن إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه، وأهميته، ومراحله، وأساليبه ونماذجه، وإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي.

أولاً: الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة لا تخلو منها أي مؤسسة وخاصة المؤسسات التربوية التي يتفاعل العاملون بها لتحقيق الأهداف المنشودة ويؤدي هذا التفاعل إلى إتقان أداء الواجبات في بعض المواقف أو تعارضها في مواقف أخرى في بيئة العمل ، ومعظم هذا التعارض يؤدي إلى حدوث الصراع.

هذا وقد شهد مفهوم الصراع التنظيمي اهتماماً كبيراً من خلال الكتاب والباحثين في مختلف التخصصات، وفيما يتعلق بالباحثين القدامى كان يتم اعتباره قوى سلبية يجب إزالتها، ولكن قد تغير ذلك اليوم؛ حيث يتم اعتباره حالة مرغوب بها، كما أنه من الضروري إدارة الصراع التنظيمي والتكيف معه، وذلك من أجل تدعيم تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة؛ وحيث أن المؤسسات هي كيانات تتركز بشكل كبير على الموارد البشرية، فإن الأقسام في المؤسسات تتطلب استخدام جميع الوسائل المتاحة من أجل التأثير على سلوكيات الأفراد في الالتزام بالأحكام وبقواعد العمل أيضاً ، وكذلك المشاركة في صنع القرار وتنظيم الممارسات⁽¹⁾. وقد مر تطور مفهوم الصراع بعدة مراحل متزامنة مع تطور النظريات الإدارية، ففي النظرية التقليدية التي سادت الفكر الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر حتى منتصف القرن العشرين وروادها وعلى رأسهم فردريك تايلور (F. Taylor)، وماكس ويبر (m. weber)، وهنري فايول (h.fayol)، يعتبرون الصراع في المنظمات سلوكاً غير مرغوب فيه ويجب تجنبه، فهو

(1) Al-Rousan, M. A., & Al-Kenani, R. A. " The Role of Organizational Conflict Management Strategies in Organizational Citizenship Behavior: A Field Study for Secondary Schools in Jordan". *International Journal of Business and Social Science*9, no. 7, (2018), 63-69, p. 63.

يسهم بل يعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها المنشودة، وقد يعكس فشل الإدارة في التعامل والتواصل الجيد مع الأفراد العاملين في المنظمة.

أما في النظرية الحديثة والتي تسمى بالنظرية التفاعلية، فيري أصحابها بأن وجود الحد الأدنى من الصراع هو أحد عوامل بقاء المنظمة، فهو يساعد على التجديد والابتكار، ويضمن استمراريتها، ويعتبر عالم الاجتماع كوسر (Kosar) من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة⁽¹⁾، كما أن النظرية الحديثة ذهبت إلى أبعد من مجرد الاعتراف بحتمية الصراع وكونه ظاهرة طبيعية في الحياة التنظيمية، إلى اعتباره ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها- أحياناً- ومن ثم ضرورة تشجيع الصراع وإيجاد حد أدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة. والجدول التالي يوضح الصراع في النظريات الإدارية المختلفة.

مما سبق يتضح أن مفهوم الصراع قد مر بثلاث مراحل هي:

- الأولى: مرحلة الفكر التقليدي: ترى أن الصراع أمر مغل بالنظام ويجب على الإدارة أن تتخلص أو تحد منه.
- الثانية: المرحلة السلوكية: ترى أن الصراع أمر ضروري ويجب على الإدارة أن تتعرف عليه لتستفيد منه.
- الثالثة: مرحلة الفكر التفاعلي: ترى أن الصراع أمر ضروري وأيضاً حتمي ويجب على الإدارة إثارته مع ضمان توفير وسائل المعالجة.

وتعد النظرة التقليدية للصراع نظرة سلبية ومن منطلق إستراتيجية "ريح- خسارة"، وتتنظر إلى الصراع باعتباره وضعاً يجب القضاء عليه، وتعدّه مرادفاً للعنف والعدوانية، ودليلاً على انهيار المنظمات، وفشل الإدارة في التخطيط والتنظيم، أو في ممارسة قدر من الرقابة. وبالرغم من أن مدرسة الإدارة العلمية نجحت في تطوير العمل من خلال مجموعة من الخطوات المعروفة، إلا أنها أخفقت في تقديم أي حلول للصراعات بين الإدارة والعمال خاصة فيما يتعلق بالأجور. وقد عدت هذه المرحلة الصراع كأنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة⁽²⁾. في المقابل ترى النظرية السلوكية للصراع أن عملية الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية، تصاحب التفاعلات

(1) ابتسام إبراهيم مرزوق، مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة: الجامعة الإسلامية- غزة، ٢٠٠٦، ص ٢٢.

(2) Hanh D. Nguyen، Jie Yang: Chinese employees' interpersonal conflict management strategies, International Journal of Conflict Management, Vol. 23 Issue: 4, 2012.

التنظيمية داخل أية منظمة، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، وتتطابق النظرة للصراع في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة^(١). وتؤكد هذه النظرية أن الصراع يقع نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه^(٢).

وأخيراً يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية؛ ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة، وأنها تعد انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين. كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبات 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 متدن جداً فإن المنظمة تتصف بالفتور والجمود وضعف الاستجابة للتغيير والأفكار الحديثة، وينخفض فيها مستوى أداء العاملين. وتنعكس هذه النظرية أحد أهم الصور للاتجاهات الحديثة لأنماط إدارة الصراع التنظيمي^(٣).

مفهوم الصراع التنظيمي

إن إيجاد حل للصراع لا يكون ضرورة بل يتطلب تشخيصاً للصراع واكتشافه في مرحلته الأولى لأن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وأثاره السلبية وهذا له دور إيجابي في معالجته وإدارته.

هذا وتستخدم كلمة الصراع غالباً لوصف مساحة عريضة من الخلافات - كل شيء ابتداءً من شجار حول أمور تافهة إلى علاقات مختلة وظيفياً إلى الحروب. والصراع في

(1) Renner, J. "Coaching abroad: Insights about assets". Consulting Psychology Journal: Practice and Research. (2007). Vol. 59, No. (4): pp. 271-285.

(٢) بثينة حسين علي الطائي. أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل. مجلة علوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية - جامعة بابل ٩٤، مج ١، ٢٠٠٨، ص. ٢٤٧.

(٣) أحمد رشاد رجب، وداليا طه محمود، وإيمان رجب. مقترحات في تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٤، ج ٢، ٢٠٢٠، ص ٥١.

أصله عبارة عن عدم تجانس، خلاف، انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار، كما أن الصراع طبيعي ومنتجر في حياة الإنسان، فما دام أن هناك بشر فسيكون هناك صراع^(١).

في حين عرف "بيرسيفوني و كونستانتينوس" (Persefoni, & Konstantinos)^(٢)، الصراع التنظيمي أنه "هو وجود الخلاف الذي يظهر حينما لا تتوافق أهداف وقيم واهتمامات مجموعة متعددة من الأفراد داخل المؤسسة".

هذا ويشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى التباين في التفضيلات أو الأهداف بين عدد من أعضاء المؤسسة الواحدة، وينشأ في الغالب عندما يكون الأفراد داخل المؤسسة غير قادرين على تلبية توقعاتهم أو أهدافهم^(٣).

ويذكر طمليه والساعد^(٤) أن الصراع التنظيمي هو "تضارب المصالح أو الخلاف أو النزاع الذي قد ينشأ بين الموظفين داخل المنظمات بسبب الضغوط النفسية الناتجة عن الأوضاع الاقتصادية أو الاجتماعية، بالإضافة إلى الاختلافات في وجهات النظر وصراع الأدوار والرغبات، وقد تكون هذه الصراعات ذات أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة".

والصراع التنظيمي - وفقاً لأنصار النظرية الحديثة - ظاهرة طبيعية في الحياة التنظيمية وعامل مهم من عوامل بقاء المنظمة إذا ما كان قائماً بالشكل الذي يضمن للمؤسسة حيويتها وتطورها^(٥).

مما سبق يلاحظ أن النظر للصراع التنظيمي قد شهد تغيراً ملموساً؛ من اعتباره ظاهرة سلبية أو مشكلة تعاني منها المؤسسة وتسعي للتخلص منها أو الحد من الآثار المترتبة عليها على أقل تقدير، إلى اعتباره ظاهرة طبيعية في الحياة التنظيمية وعامل مهم من عوامل بقاء المنظمة؛ ومن ثم يتعين إدارته والعمل على تحقيق الاستفادة منه.

(١) ديفيدا شارب وإينور جونسون. إدارة الصراع مع رئيسك. (ترجمة: سعيد الهاجري)، المملكة العربية السعودية: دار العبيكان للنشر، ٢٠٠٩.

(2) Persefoni, M., & Konstantinos, P. " A Study Of Factors In Organizational Conflict". Unpublished Masters' Thesis, Blekinge Tekniska Hogskola, (2019).P. 4.

(3) Hijjawi, G. S., & Mohammad, A. "Impact of Organizational Ambidexterity on Organizational Conflict of Zain Telecommunication Company in Jordan". *Indian Journal of Science and Technology*12, no. 26, (2019), 1-14. P. 3.

(٤) ليث وائل طمليه؛ رشاد محمد الساعد، مرجع سابق، ص. ٧٧.

(٥) ابتسام إبراهيم مرزوق، ٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ٢٢.

في ضوء هذا يمكن تعريف الصراع التنظيمي إجرائياً في سياق الدراسة الراهنة بأنه النزاع الذي يؤدي إلى تعطيل العمل داخل مدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت، يكون هذا النزاع من جانب فرد أو من جانب مجموعة من الأفراد مما يشكل ضغط كبير على المؤسسة التعليمية والذي يحتاج إدارته بشكل يسفر عن تحسين أداء المدرسة.

أسباب الصراع التنظيمي

لقد تناول العديد من الباحثين أسباب حدوث الصراع التنظيمي^(١) وأكدوا على أنها نتيجة طبيعية للتفاعل المستمر بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي في المنظمة، ويمكن تقسيمها إلى قسمين هما: أسباب تنظيمية وأسباب شخصية، لكن الباحثين خان وكوهن (Kats & Kahn) كان تقسيمهما مختلفاً حيث ميزا بين الأسباب العقلانية وغير العقلانية للصراع هي:

أولاً: الأسباب العقلانية للصراع هي:

١- (الصراع الوظيفي) وهو الصراع الذي يحدث داخل المنظمة بين الموظفين لأسباب متعلقة بطبيعة العمل.

٢- (الصراع الهيكلي) وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكان والحوافز.

ثانياً: الأسباب غير العقلانية للصراع هي:

الأسباب الناجمة من العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.^(٢)

ومن الأمثلة على الأسباب التنظيمية التي تؤدي للصراع في المنظمة ما يلي:

○ نمط اتخاذ القرار: فمع انتشار تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات والصراعات.

○ تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم: إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منهما بأهدافه الخاصة ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يزيد من احتمالية بروز الصراعات.

(١) كامل محمد المغربي. السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر، ٢٠٠٤.

(٢) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٤، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٦٥.

- التنافس بين الوحدات على الموارد للحصول على أكبر قدر ممكن.
 - عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام.
 - تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت.
 - الاعتماد على موارد محدودة مشتركة.
- ومن الأمثلة على أسباب الصراع المتعلقة بشخصيات الأفراد واتجاهاتهم أو ما يعرف بالأسباب الشخصية للصراع التنظيمي ما يلي:
١. نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا يرغب بالتعاون مع الآخرين.
 ٢. تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين.^(١)
- والصراع التنظيمي في المدارس قد يحدث لأسباب تنظيمية أو شخصية ولقد حدد كريس موور (Chris Moore) خمسة أسباب للصراع التنظيمي المدرسي تعتبر بمثابة نقاط الانطلاق لحدوث الصراعات المدرسية بمختلف أنواعها وهي:
- ١- العلاقات الشخصية: فهي أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى انطلاق شرارة البدء للصراعات المدرسية.
 - ٢- البيانات والمعلومات: من الممكن أن تنشأ الصراعات بين الأفراد لنقص المعلومات وعدم توافر البيانات.
 - ٣- الاهتمامات الشخصية لأطراف الصراع: الاهتمامات الشخصية تبعث على التنافس بين الأفراد الذي يقود لإثارة الصراعات المدرسية.
 - ٤- الهيكل التنظيمي للمدرسة: إن عدم توازن القوي والسلطة والنفوذ بين طاقم العمل والقدرة والتدريس داخل المدرسة نتيجة لغموض المسؤوليات والأدوار - سبب في الصراعات المدرسية.
 - ٥- القيم الفردية والشخصية: غالباً ما تكون القيم هي السبب الأساسي لكثير من الصراعات المدرسية وتنشأ صراعات القيم بسبب الأيديولوجية المختلفة للتفكير بين الأطراف المتصارعة.
- هذا وقد يزداد الصراع في المؤسسات كنتيجة لتنوع قوى العمل، والمشكلات الناجمة عن توزيع المكاسب الاجتماعية والاقتصادية، واختلافات الأفراد في التصور، والقيم، والانفعالات هي أيضاً من بين العوامل التي تسبب الصراع، وقد تلجأ المؤسسات إلى محاولة إدارة الصراع من خلال استراتيجيات مثل التفاوض، والعلاقات، وكذلك التعاون، كما أن إدارة الصراع تشتمل بشكل أساسي على معالجة المواقف المتأزمة، والطباع الصعبة للأفراد، وذلك من خلال استخدام الدبلوماسية، والتعاطف^(٢).

(١) زهير بو جمعة شلابي، مرجع سابق ص ص ١١٢-١١٣.

(2) Ugoani, J. N. N. "Conflict Management as Tool for Industrial Reconciliation". *J. Mana* 3.no. 2, (2020), 1-15. P. 1.

أساليب الصراع التنظيمي

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع التنظيمي أنواع الصراع وفقاً: (لمراحله، وأطرافه، ونتائجه).

وفيما يلي شرح مفصل لأنواع الصراع التنظيمي:
أ. أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لمراحله:

إن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، لكن من بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis pondy) الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي: نموذج بوندي (pondy) : حيث يري بوندي أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل: المرحلة الأولى هي مرحلة الصراع الخفي أو الضمني؛ والمرحلة الثانية هي مرحلة الصراع المدرك؛ والمرحلة الثالثة هي مرحلة الشعور بالصراع؛ والمرحلة الرابعة هي مرحلة الصراع العلني؛ والمرحلة الخامسة هي مرحلة ما بعد الصراع^(١)؛ وسيأتي تفصيل ذلك لاحقاً.

ب. أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لأطراف الصراع:

يتعدد الصراع وفقاً لأطراف الصراع إلى عدة أنواع منها ما هو ذاتي أو نفسي ومنها ما يكون بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المنظمات وهذه الأنواع هي ما يلي:
الصراع بين الفرد ونفسه:

قد يحدث لكل فرد في أي منظمة صراع نفسي داخلي ينعكس تأثيره على سلوكه وعلاقاته في عمله ويتمثل ذلك في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل، ويمكن تعريف هذا الصراع بأنه حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بالتوتر والضيق عندما يكون موجوداً بين دافعين أو رغبتين أو اتجاهين متناقضين يريد إشباعهما في وقت واحد^(٢).

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور على النحو التالي:

- ١- **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، ويأخذ أحد الصور التالية:
- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً.

(١) زهير بو جمعة شلابي، مرجع سابق، ص ١١٦

(٢) المرجع السابق، ص ١١٧

- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل.
- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين الهدفين لا يرغب في تحقيق أيًا منهما.
- ٢- صراع الدور: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد. (١)
- ولصراع الدور أسباب عديدة ومن أبرزها:
 - الهيكل التنظيمي: الذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
 - المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتياً كأن يعاني من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
 - أسلوب الإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدراً رئيسياً من مصادر صراع الدور خاصة عندما لا يوفر المشرف المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة الصحيحة. (٢)
 - الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة نتيجة اختلاف في أدوار وحاجات الأفراد أو اختلاف وجهات النظر بينهم حول بعض القضايا في العمل.

وهذا النوع من الصراع يحدث كثيراً بين المدير وأحد معلميه أو مجموعة منهم في المدارس، أما "الصراع بين العاملين في المدارس ما هو إلا صراع اهتمامات وصراع الاهتمامات هو أحد التأثيرات الفكرية والذهنية التي تؤثر على طبيعة الاهتمام الذي يوليه الفرد للمهام المطلوب منه القيام بها وصراع الاهتمامات يمثل المتحكم الرئيس في سلوكيات الفرد الأكاديمية والإدارية والشخصية داخل المدرسة" (٣)

(١) زهير بو جمعة شلابي، مرجع سابق، ص ٩٧.

(٢) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٧٠.

(٣) المرجع السابق، ص ٣٧٢

وهناك نموذج لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد باسم (نافذة جوهاري) نسبة إلى جوزيف وهاري (Joseph Luft & Harry Ingham) وهو من النماذج الشائعة:

ما لا أعرفه عن نفسي	ما أعرفه عن نفسي	
البقعة العمياء	المنطقة المفتوح	ما يعرفه الآخرون عني
القسم المجهول	القسم الخاص	مالا يعرفه الآخرون عني

شكل (١) نافذة جوهاري

(المصدر: Luft, J.; Ingham, H. "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: University of California, Los Angeles, (1955).

يتضح من الشكل رقم (١) أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين والحالات هي:

- الحالة الأولى: الفرد الذي يعرف نفسه والآخرين وهي أفضل الحالات حيث إن الفرد على بيئة من مشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.
- الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط لكنه لا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين فهو لا يمكنه تفسير سلوكهم أو التنبؤ به، لذا يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم مما يسبب له الخوف ولصراع.
- الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط لديه معلومات متوفرة عن الآخرين، لكن لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل للانطواء.
- الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الوحدة. (١)

٣- الصراع بين الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا الصراع شكلين رئيسيين هما (٢):

(١) زهير بو جمعة شلابي، مرجع سابق، ص ص ١٠٢، ١٠١.

(٢) رابح العايب. القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي رسالة ماجستير: جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ٦٨.

١. الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

٢. الصراع الرأسي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.

وللصراع التنظيمي بين الجماعات عدة أسباب هي:

○ الصراع على الموارد: يحدث عندما تتنافس الجماعات في العمل على الموارد المتاحة والتي غالباً ما تكون محدودة.

○ التنافس في الأداء: يحدث عندما تهدف كل جماعة من الجماعات التي تتشابه في عملها إلى تمييز أدائها.

○ الاختلاف بين المستويات التنظيمية: إن انتماء جماعات العمل لمستويات تنظيمية معينة يؤدي لتبنيها لوجهات نظر خاصة بها تعكس مصالحها وأهدافها.

○ الصراع بين الإدارات وظيفياً: يحدث عندما تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال.

○ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: يحدث عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً من الاستشاريين.^(١)

٤. الصراع بين المنظمات:

الصراعات التنظيمية لا تحدث فقط داخل المنظمة بل تتجاوزها لتشمل المنظمات الأخرى في المجتمع والتي ترتبط بها المنظمة وتتعامل بشكل مباشر معها بشكل مباشر أو غير مباشر، " أن الصراع بين التنظيمات هي ممارسة شائعة بين المنظمات التي يحدث بينها التعارض أو الشقاق بسبب التنافس على الموارد الشحيحة وعلى اجتذاب أفضل الكفاءات للعمل فيها أو على اكتساب أكبر حصة من العملاء"^(٢)

ج. أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لنتائجه وآثاره:

إن إدارة الصراع التنظيمي هي التي تحدد نتائجه والآثار المترتبة عليه. وهناك شكلان للصراع وفقاً لنتائجه وآثاره هما:

(١) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٧٢-٣٧٣.

(٢) اشرف السعيد محمد. "أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام بإدارة الصراع التنظيمي علي سلوك مواطنة المعلمين"، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة ١، ع. ٧٦، (٢٠١١)، ص ٨١-١١٩.

١. الصراع الإيجابي:

هو صراع يكون لنتائجه آثار إيجابية على المنظمة تساعد في تطويرها، فأول من اعترف بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي هم أصحاب الفكر الإداري الحديث ومن هذه الآثار: أن الصراع التنظيمي يولد الطاقة لدي الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛ وأنه يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثاً عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة. كما أن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى القوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فؤاد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها. والصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال ويساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية^(١).

كما قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين، ويساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو. كما يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار بالمنظمة. والواقع أن الصراعات تشجع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة، قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل. فضلاً عن ذلك فإن عدم الاتفاق يبرز أفكاراً جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضي عنه الجميع. ويكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً^(٢). ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي في المدارس "أنه يمنح العديد من الفرص لتوضيح الأفكار الجديدة التي تساعد على زيادة معدلات الإبداع والفاعلية والجودة داخل النظم المدرسية والارتقاء بمستوي الطلاب والمدرسين والمدرسة ككل زيادة فرص وإمكانية تغيير النظم السلبيه التي تساعد على وضع بذرة الصراع بين أفراد العمل داخل المدرسة وبين المدرسين والطلاب"

(١) رابع العايب. مرجع سابق، ص ٧٧.

(٢) صلاح الدين عبد الباقي. مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص ٤٥.

٢. الصراع السلبي:

- صراع يكون لنتائجه آثار سلبية على إنتاجية المنظمة والعمل فيها وهذا ما دعا أصحاب الفكر التقليدي للتحذير منه مع ضرورة تجنبه ومن هذه الآثار ما يلي:
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوي الكفاية والفاعلية.
- يستقطب الأفراد والجماعات الوقت وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين.
- يعوق العمل التعاوني أجماعي.
- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- يؤدي الصراع إلى استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلاً من الاستفادة منه في أنشطة نافعة.
- قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.
- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية.
- ضعف الاتصال بين الجماعات. (١)

وأن أبرز الآثار السلبية للصراع التنظيمي في المدارس هي حدوث اضطراب وضعف في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المدرسة والطلاب داخل الفصول مما تؤدي إلى فشل النظام المدرسي في تحقيق الانضباط السلوكي والاجتماعي والذي من شأنه تعميق الخلافات والفروق السلبية بين الأفراد.

ثانياً: إدارة الصراع التنظيمي

يتناول المحور الثاني إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه، وأهميته، ومراحله، وأساليبه ونماذجه، وإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي كما يلي.

(١) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٨٠.

مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يشير مفهوم إدارة الصراع التنظيمي إلى العمل على زيادة مستوى الصراع الإيجابي في التنظيم الذي يتسم بالجمود والخمول وذلك بهدف توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. والعمل على تخفيف الصراع إذا كان فوق المستوى المرغوب فيه لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم والحد من حالات العداء بينهم وتخفيف التوتر وضغوط العمل.^(١)، لأن إدارة الصراع تتطلب ابتداء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة ما يلي:

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد^(٢).

ولقد تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الصراع التنظيمي ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرف شلابي إدارة الصراع بأنها "عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستئثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره"^(٣).

أما محمود سليمان العميان^(٤) فينظر لإدارة الصراع باعتباره مجموعة من المهارات، والإستراتيجيات، والأساليب الإدارية التي تؤدي إلى تعرف مسببات الصراع، وقياسه، وتحليل العلاقات بين موارده بغرض الاستفادة من إيجابياته، والتقليل من سلبياته، لتحقيق تكامل الفرد والمؤسسة.

ويمكن تعريف إدارة الصراع إجرائياً في سياق الدراسة الحالية على أنه مجموعة الأساليب والطرق التي يتبعها مديري مدارس التعليم الأساسي لتعامل مع الصراعات القائمة في المدرسة، وإيجاد الحل المناسب لحد من حدوثها.

(١) منيره نايف العتيبي، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٨١.

(٣) زهير بو جمعة شلابي، مرجع سابق، ص ١٣٢.

(٤) أشرف محمد محمود. "استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته". مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب. مج. ٥، ع. ٣، (٢٠١١)، ص. ٤٩١.

ويعرف "آلبر، وتجوسفولد، ولاو" إدارة الصراع التنظيمي على أنها ممارسات وآليات للكشف عن الصراعات والنزاعات التي تتم داخل بيئة العمل بين الأفراد والمجموعات بطرق عقلانية سليمة وفعالة⁽¹⁾.

وتعرف الباحثة إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً في حدود الدراسة الحالية على أنه مجموعة الممارسات والآليات المستخدمة للكشف عن الصراعات والنزاعات التي تتم داخل مدارس التعليم الأساسي بين أفراد ومجموعات المعلمين والمديرين بطرق عقلانية سليمة وفعالة كما تتحدد في الاستبانة.

أهمية إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر إدارة الصراع التنظيمي من الجوانب المهمة داخل أي منظمة، والتي تحل محل السياسات الرادعة للخلافات التي تنشأ لا محالة بين الموظفين والعاملين داخل المنظمات بشتى توجهاتها ومجالاتها المؤسسية؛ حيث ينصب ذلك الاهتمام على توجهات بحثية ومؤسسية وتشريعية أيضاً، وهو ما أشار إليه بات وارانغنيكار وباروا (Bhat, Rangnekar and Barua)⁽²⁾ حينما أكد على أن الصراعات التنظيمية تعتبر من المشكلات التي لا تجد المؤسسات بدأً من ظهورها، وهو ما يجعل هناك اهتمام كبير بإدارة الصراعات التنظيمية من قبل الجهات الممارسة لعمليات الإدارة، وكذلك الجهات البحثية؛ كذلك وتكتسب عمليات إدارة الصراعات التنظيمية الكثير من الاهتمام من قبل قطاعات الإدارة العليا، وكذلك من قبل واضعي السياسات عبر كافة المجالات التنظيمية، وعلى خلاف توجهاتها سواء كانت من المنظمات الربحية أو غير الربحية. أما إدارة الصراع في المدارس إذا تمت بصورة غير لائقة فسوف تكون للصراع نتيجة سلبية فهو ينال من فاعلية المدرسة لأنه يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي وزيادة معدلات الغياب بين الطلاب والمدرسين، ولكن إذا تمت إدارة الصراع بصورة جيدة فإن ذلك يزيد من مستوى الإنتاجية داخل المدرسة.

ولقد حدد إسحاق وليمير (كما ورد في اشرف السعيد محمد⁽³⁾) بعضاً من الفوائد التي تعود على المدرسة من الفاعلية في إدارة الصراع، كحدوث تغيير جوهري في المدرسة، تجديد البرامج، نضج واسع للأفراد والجماعات، الابتكارية، تطوير الاحترام والإعجاب المتبادل بين الجهات المشاركة في حل الصراع، وكذلك يطور ولاء وتماسك الجماعة المدرسية ويزيد من إنتاجية المدرسة.

(1) Alper, S.; Tjosvold, D.; Law, K. S. "Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams". Personnel Psychology. 2000. Vol. 53, No. 3, , p. 632.

(2) Bhat, Aruna B., Santosh Rangnekar, and Mukesh Kumar Barua. "Conflict Levels in Indian IT and Manufacturing Sectors: A Comparative Study." Journal of Information Technology Applications and Management. Vol. 19, no. 3, 2012: 1-18. P. 8.

(3) اشرف السعيد محمد، مرجع سابق، ص 93.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

ولعل من أبرز أساليب إدارة الصراع هي:

أولاً: التفاوض: يمكن تعريف التفاوض على أنه نوع من أنواع التواصل بين مجموعتين أو أكثر، والذين يقوموا بعرض آراء، أو أهداف، أو سلوكيات متضاربة، وذلك بهدف الوصول إلى اتفاق، ويمكن للتفاوض أن يحدث بأشكال مختلفة، وتعتمد معظمها على سمات الموقف، والقضايا المطروحة، وعدد المجموعات المشاركة في أطراف التفاوض⁽¹⁾.

ثانياً: التوسط: نموذج التوسط في إدارة الصراع التنظيمي يمكن أن يكون ملائماً للصراع في المهام، أو الصراع في العلاقات، وغالباً ما ينتج عن ذلك النموذج آثاراً إيجابية لحل النزاع والذي يكون غالباً بين المشرفين في المؤسسة والمرؤوسين، وهذا ما قد أشار إليه "ماكميلان وشين وريشارد وبويوان"⁽²⁾، حينما أوضح أن نموذج التوسط في حل النزاع يوفر الرؤى المحورية للدور الذي يلعبه الصراع في العلاقة الثنائية بين المشرفين، والمرؤوسين.

ولكي يتم تحويل آثار الصراع السلبية إلى آثار إيجابية أو التقليل منها، يجب أن يدار الصراع بطريقة ملائمة ومناسبة، وذلك من خلال الاختيار المناسب لأساليب إدارته، ولهذا فإن لإدارة الصراع أساليباً وطرقاً ونماذجاً متعددة تناولها العديد من الباحثين بالتفصيل والبيان ليتم من خلالها التعامل مع الصراع وعلاجه بطرق علمية لزيادة ورفع فاعلية المنظمة وكفاءتها وتصنف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات هي:

○ **المجموعة الأولى:** تتضمن وضع أهداف مشتركة تنفق عليها الأطراف المتصارعة.

○ **المجموعة الثانية:** تتضمن تغييرات هيكلية ومن أهمها:

1- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

(1) van Kleef, G.A.; Côté, S. **Emotional Dynamics in Conflict and Negotiation: Individual, Dyadic, and Group Processes**. Annual Reviews, 2018, 5(14), 1-28. , p. 2.

(2) McMillan, A., Chen, H., Richard, O. C., & Bhuian, S. N. "A mediation model of task conflict in vertical dyads Linking organizational culture, subordinate values, and subordinate outcomes". International Journal of Conflict Management 23, no. 3, (2012), 307-332. p.p. 308-309.

٢- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعل كل مجموعة معتمدة على نفسها.

٣- تبادل الموظفين بين الوحدات.

٤- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة

○ المجموعة الثالثة: تتضمن الأساليب الإدارية والسلوكية في إدارة الصراع التنظيمي.

نماذج إدارة الصراع التنظيمي

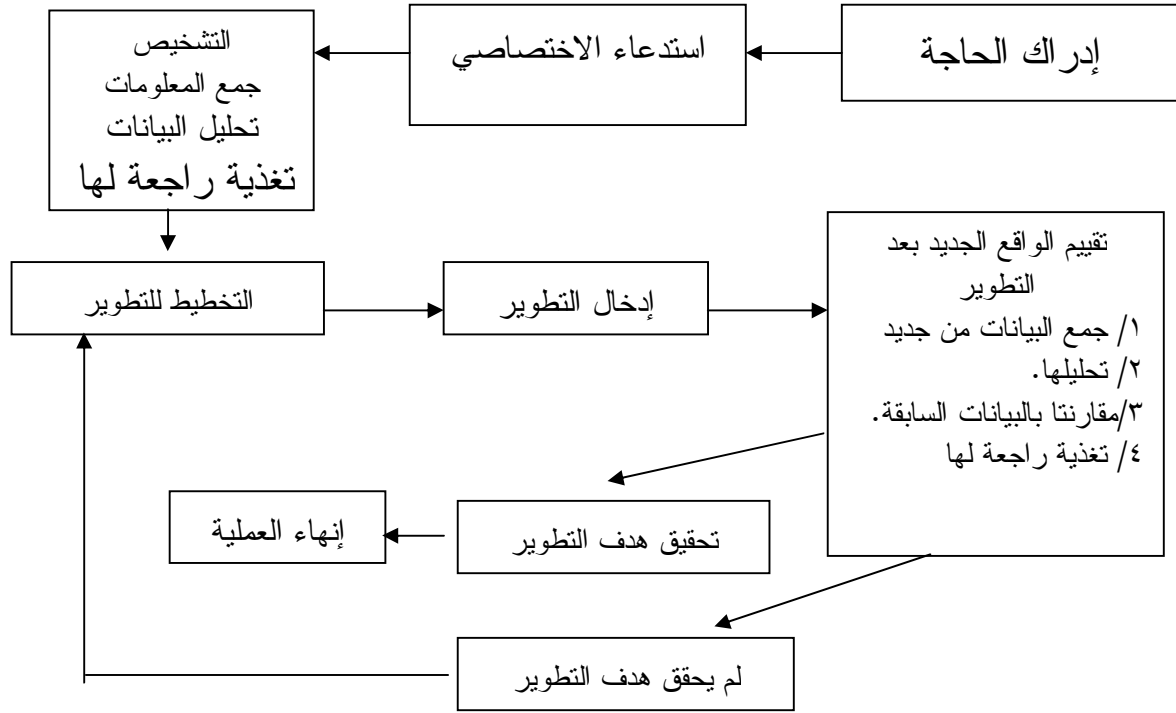
تستعرض الدراسة في هذا القسم أهم النماذج والأساليب الإدارية والسلوكية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل الباحثين والتي تدخل ضمن المجموعة الثالثة من التصنيف السابق مع أنه يوجد هناك وجهات نظر متباينة في تحديد نموذج إدارة الصراع الذي يتبناه الباحثون في تحديد أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، فنموذج بلاك وموتون & Blake Mouton هو الأساس الذي يعتمد عليه الباحثون في تحديد أساليب التعامل مع الصراع^(١) فمعظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع اعتمدت على الدراسة التي قام بها كل من بلاك وموتون"، والبعض الآخر من الباحثين اعتمد على نموذج توماس وكيلمان (Kilman & Thomas) ومنهم من مزج بين هذين النموذجين، فمن النماذج المستخدمة لإدارة الصراع ما يلي:

أ- نموذج بلاك وموتون (Mouton & Blake):

إن نموذج بلاك وموتون لإدارة الصراع يقوم على أساس أن هناك نموذجا ثنائي الأبعاد للتعامل مع سلوكيات الصراع بحيث يقوم ذلك النموذج بتقييم وتحديد سلوكيات الأفراد أثناء مواقف الصراعات المختلفة ، فبلاك وموتون قاما بتحديد أساليب إدارة الصراع بين الأفراد على شبكة إدارية لها بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج. وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثيا يمتد من صفر إلى ٩ وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة على زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع وهي: (التجنب، القوة، الحل الوسط، التهدئة، التعاون)^(٢).

(١) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: ٣٨٣: ٣٨٢.

(٢) سلطان حسن الشهري، مرجع سابق، ص ٥٤.



الشكل (٢) : نموذج بلاك وموتون لإدارة الصراع

المصدر : عثمان حمود الخضر: عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، ٢٠٠٥، ص ٢١٢.

ب- نموذج توماس وكيلمان (Kilman&Thomas):

إن نموذج توماس وكيلمان لإدارة الصراع يقوم على أساس أن طبيعة الصراع من الأفضل أن يتم تحديدها من خلال العلاقات بين الأطراف المتصارعة".

ونموذج توماس وكيلمان له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

بعد التعاون ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

بعد الحزم ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

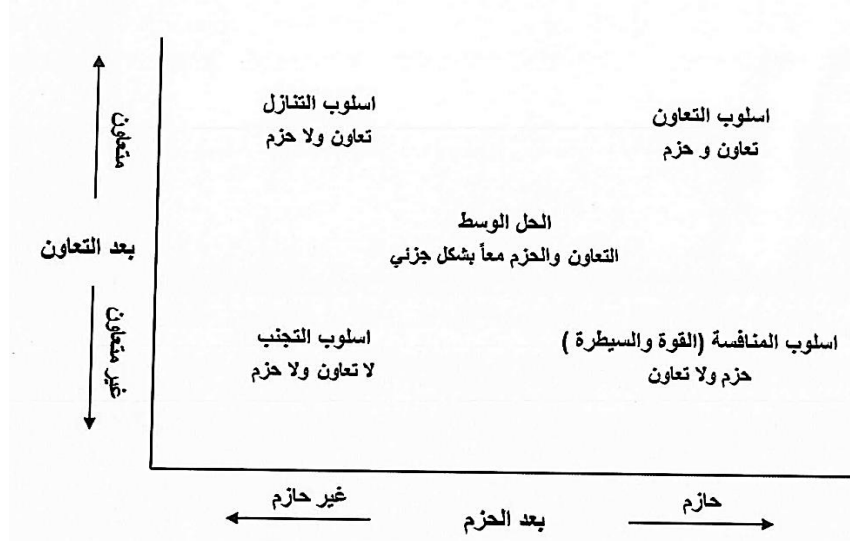
وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب الإدارة الصراع هي: (أسلوب التعاون، أسلوب المنافسة، أسلوب الحل الوسط، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب)^(١)

وهذا توضيح ما يعنيه كل أسلوب:

١. أسلوب التعاون: أسلوب يبذل فيه المدير كافة الجهود التي ترضي الأطراف المتصارعة من خلال حل مشترك للمشكلة.

(١) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٨٠.

٢. أسلوب التنافس: أسلوب يهتم المدير بتلبية حاجاته الذاتية ولو على حساب الآخرين.
٣. أسلوب التسوية: أسلوب يصل من خلاله المدير مع الآخرين إلى حل وسط.
٤. أسلوب التنازل: أسلوب يتنازل فيه المدير عن اهتماماته لتسوية الأمور والتأقلم مع الوضع.
٥. أسلوب التجنب: أسلوب يستخدمه المدير للانسحاب من الصراع وهذا لا يعني غياب الصراع، ولكن لا يتعامل معه ويحاول تجنبه (١)



شكل رقم (٣) نموذج توماس وكيلمان (Kilman & Thomas)

(المصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٨٠).

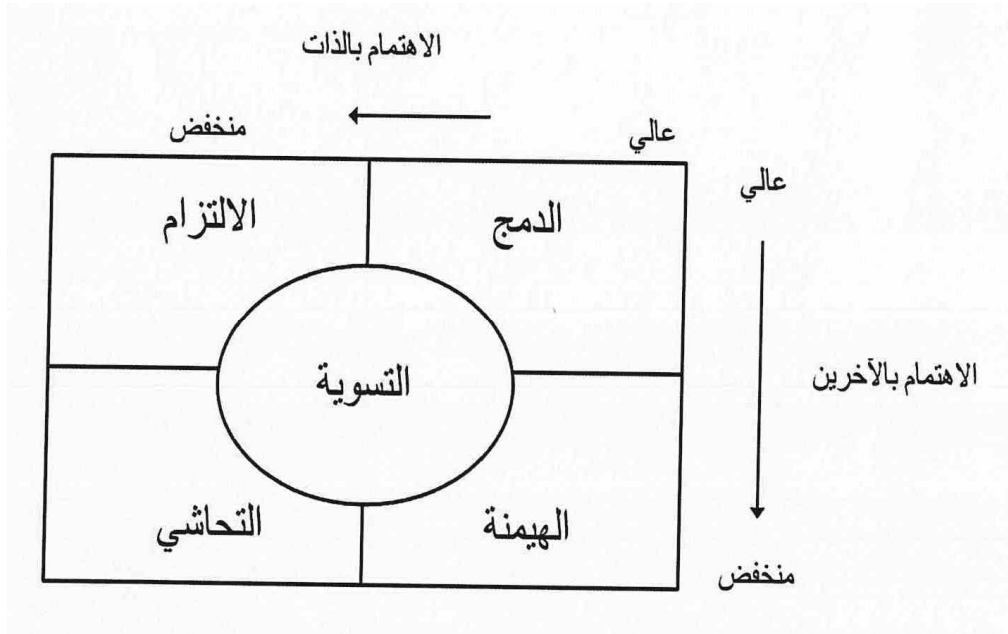
ويتضح من الشكل رقم (٣) أن هناك بعدان يحددان سلوك الفرد بعد التعاون وبعد الحزم وينتج عن هذين البعدين خمسة أساليب، يستخدمها الإداري لإدارة الصراعات التي تواجهه في عمله وهي: أسلوب التعاون ويتصف بالحزم والتعاون معاً، وأسلوب التنافس ويتصف بالحزم وعدم التعاون، وأسلوب التسوية ويتصف بالحزم والتعاون معاً بشكل جزئي، وأسلوب التنازل ويتصف بعدم الحزم والتعاون، وأخيراً أسلوب التجنب الذي يتصف بعدم الحزم والتعاون معاً.

ج- نموذج رحيم (Rahim):

رحيم يرى بأن إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على قدر معتدل من الصراع، ولمساعدة أعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة فقدم نموذجاً لإدارة الصراع له بعدان يحددان سلوك الفرد هما بعد الاهتمام بالذات وبعد الاهتمام بالآخرين والذي ينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع هي:

(١) واصل جميل المومني. المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الحامد،

- ١- **الدمج**: يستلزم ذلك تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- ٢- **الالتزام**: التأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر للتقليل من أهمية الخلافات.
- ٣- **الهيمنة**: إهمال الشخص حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- ٤- **التحاشي**: الانسحاب والتجنب وقد يأخذ شكل التأجيل.
- ٥- **التسوية**: تنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار موحد



شكل رقم (٤) نموذج رحيم (المصدر: واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص ٥١).

ويتضح من الشكل رقم (٤) أن هناك بعدان يحددان سلوك الفرد بعد الاهتمام بالذات وبعد الاهتمام بالآخرين، وينتج عن هذين البعدين خمسة أساليب يستخدمها الإداري لإدارة الصراعات التي تواجهه في عمله وهي: أسلوب الدمج ويتصف بالاهتمام العالي بالذات والآخرين، وأسلوب الهيمنة ويتصف بالاهتمام العالي بالذات والاهتمام المنخفض بالآخرين، وأسلوب التسوية ويتصف بالاهتمام بالذات والآخرين معا بشكل متناسب، وأسلوب الالتزام ويتصف بالاهتمام المنخفض بالذات والاهتمام العالي بالآخرين، وأخيرا أسلوب التحاشي والذي يتصف بالاهتمام المنخفض بالذات والآخرين معاً.

د- نموذج مارش وسيمون (Simon & March):

ويطرح أربع عمليات الإدارة الصراع التنظيمي وهي:

- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

- الإقناع: يفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- إجراء الصفقات أو المساومة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بها، فيتم التدخل لعقد صفقة بين أطراف الصراع.
- التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع^(١).

هـ - نموذج بيكر وزملائه (other & Baker):

- لقد اقترح بيكر وزملائه نموذجا لإدارة الصراع، ويحدد فيه ثلاث استراتيجيات تعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي، والمدخل الوظيفي للصراع. وهذه الاستراتيجيات هي:
- إستراتيجية التعاون: وهذه الإستراتيجية تستلزم المواجهة والتعرف على أسباب الصراع الحقيقية وحلها بمنهجية محددة، والمواجهة هنا لا تعني الاصطدام أو التعسف، بل المقابلة المتسمة بالهدوء والعقلانية.
 - إستراتيجية التنافس: من خلال هذه الإستراتيجية يحاول الفرد تحقيق أهدافه ومصالحته الشخصية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، وفيها لا بد أن يكون هناك أحد أطراف الصراع خاسر.
 - إستراتيجية التجنب: وتهتم هذه الإستراتيجية بمحاولة المحافظة على التهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة.

و- نموذج أندرو دي سزلاقي ومارك جي والاس (Mark & Andrew Szlaqa & Wallace):

- يقوم هذا النموذج على أربع استراتيجيات لإدارة الصراع وهي:
- إستراتيجية التجنب: وهي التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب منها:
١. الإهمال: ويعني تجاهل الموقف.
 ٢. الفصل الجسدي: أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض.
 ٣. التفاعل المحدود: التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالاكتامات.

(١) سليمان إبراهيم النملة، مرجع سابق، ص ٥٦.

○ إستراتيجية التهدئة: تركز هذه الإستراتيجية على عنصر الوقت الذي يكفل تهدئة عواطف الأطراف المتصارعة، وتخفيف حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين، وهناك طريقتين للتهدئة هما:

١. التخفيف: ويقصد به محاولة تقريب وجهات النظر بقدر الإمكان.

٢. التسوية: وهي علاقة أخذ وعطاء فلا ينتج عنها وجود رابح وخاسر، لأن كل طرف يقدم فيها بعض التنازلات.

○ إستراتيجية استخدام القوة: فيها يتم إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام قوة القانون.

○ إستراتيجية المواجهة: يتم من خلال هذه الإستراتيجية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها^(١)

أساليب إدارة الصراع كما بينها بعض الباحثين ما يلي:

أ- تصنيف روبنز (Robbins) لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ما يلي:

١- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة: هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ، حيث يكمن هذا في حل مشكلة الصراع. غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما.

٢- الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

٣- توسيع الموارد: حيث أن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي.

٤- أسلوب حل المشكلات: أي التركيز على المشكلة نفسها للوصول للحل.

٥- تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله.

٦- التهدئة: أي تليين المواقف لتقليل الاختلافات.

٧- التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

٨- الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.

٩- إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: عندما يكون الصراع ناتجا عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي^(٢).

(١) محمد غالب العسولي، مرجع سابق، ٤٢-٣٩.

(٢) ابتسام مرزوق، مرجع سابق، ص ٣٢.

ب- تصنيف كيلي (Kelly) لأساليب حل الصراع وهي:

- ١- **التفاوض:** هي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- ٢- **التوسط:** هي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
- ٣- **التحكيم:** هناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجمالي. فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجمالي يفرض بموجب القوانين والأنظمة^(١).

ج- تصنيف ماري باركر (Mary Parker) لأساليب إدارة الصراع تمثل في:

- ١- سيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
- ٢- التفاوض لإيجاد حل وسط.
- ٣- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي جميع الأطراف^(٢).

د- تصنيف هودج وأنتوني (Anthony & Hodge) لأساليب حل الصراع:

- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فاعليته.
- تسكين الصراع أو تلطيفه عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- التجنب والانسحاب.
- التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتوصل إلى حل وسط بين أطراف الصراع.
- المجابهة: وهي معالجة الصراع مع أسبابه عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها^(٣).

هـ - تصنيف عبد الباقي لأساليب إدارة الصراع في المنظمات وهي:

- ١- **أسلوب الإجبار:** استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة.
- ٢- **التهدئة:** مواجهة الشدة باللين وخلق جو من الهدوء.

(١) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٨٤.

(٢) واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٣) فوزي عبد الرحمن أبو عساكر، مرجع سابق، ص ٣٣.

٣- الحل الوسط: أي تنازل كل طرف عن بعض مطالبه.

٤- استخدام وسيط: أي طرف ثالث محايد يملك القدرة على التوفيق بين أطراف الصراع.

٥- أسلوب حل المشكلات: أي الدخول في حوار صريح ومباشر بين أطراف الصراع.^(١)

أساليب إدارة الصراع المستخدمة في الدراسة الحالية

في ضوء مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وباستقراء الواقع الكويتي، تركز الدراسة الراهنة على خمسة أساليب رئيسية لإدارة الصراع من الممكن أن تكون الأكثر مناسبة للتعاطي الناجع مع هذه الظاهرة المؤسسية وتحقيق الاستفادة منها وهذه الأساليب موضحة في الفقرات التالية:

١- أسلوب التعاون:

يسمى أحيانا بأسلوب التضامن أو أسلوب التكامل ويقصد به أن يعمل المدير بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ولا يتحقق ذلك إلا أن يكون كلا طرفي الصراع لديه رغبة للعمل سويا لإيجاد حل يحقق الرضا الكامل لمصالح واهتمامات الجميع^(٢).

وهذا الأسلوب يعكس الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، "لأنه يقوم على أساس نظرية (لا خاسر) من الصراع (Win – Win) فالإدارة التي تستخدم هذا الأسلوب الإدارة الصراع ترى وتحاول أن تعمل بصورة جماعية وتعاونية مع أطراف الصراع للتوصل إلى احتواء وحل الصراع بالأسلوب الذي يلبي مطالب واهتمامات طرفي الصراع".

ولهذا يتعين على مدير المدرسة اللجوء إلى استخدام هذا الأسلوب لاحتواء الصراع حينما يحقق من خلاله أهداف المدرسة المرجوة لأن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر منه عمل فردي.

٢- أسلوب التنافس

يسمى أحيانا بأسلوب الإكراه أو أسلوب الإكراه ويقصد به محاولة المدير إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره ومقترحاته، ليحقق مصلحته الذاتية وأهدافه الذاتية بأكبر قدر ممكن، وذلك لما يمتلكه من سلطة، فهو أسلوب يهتم بتلبية الحاجات الذاتية والنفسية ولو على حساب الآخرين^(٣).

(١) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٢) اشرف السعيد محمد، مرجع سابق، ص ٩٢.

(٣) واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص ٥٣.

وعند استخدام المدير لهذا الأسلوب فهو لا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر ما يركز على إنهاء الصراع آخذاً بالاعتبار مصالحه الشخصية، ويتميز هذا الأسلوب بالتوكيدية الحزم وعدم التعاون فهو يتضمن وجود رغبة عارمة عند طرفي الصراع في تحقيق مصالحهم الشخصية مهما كلفهم الأمر، وعندما تستخدم إدارة المدرسة لهذا الأسلوب في إدارة الصراع بين الأفراد داخل المدرسة ينطوي على العديد من المخاطر نتيجة لأن ذلك الأسلوب ينص في أساسه على أن أحد الأطراف المتصارعة سيخرج خاسراً والآخر منتصراً من هذا الصراع فهو يقوم على نظرية (الفائز الخاسر) للصراع (Lose-Win).

٣ - أسلوب التسوية:

يقصد به أن يتبنى المدير موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون، مستخدماً مبدأ الأخذ والعطاء، للوصول إلى حل وسط يحقق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة، من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع، فمن خلاله "يسعى طرفا الصراع للتوصل بسرعة إلى حل وسط يقسم الخلاف، بمعنى أن تكون النتيجة النهائية التي يتم التوصل إليها حلاً مقبولاً من الطرفين يلبي جزئياً مطالب كل طرف"^(١).

فهذا الأسلوب يتميز بالتوسط والاعتدال بين الشدة (الحزم والتعاون)، وينص على طرح الخلافات بين الأطراف المتصارعة، والتركيز فقط على أوجه الشبه التي تساعد على التوصل الإيجابي لحل المشكلات التي تثير الصراع، وإدارة المدرسة تلجأ لاستخدامه عندما تريد التوصل إلى قرار سريع ومتفق عليه من كافة أطراف الصراع.

٤ - أسلوب التنازل:

هو أسلوب نقيض لأسلوب التنافس ويقصد به عندما يقوم المدير بمحاولة تحقيق رغبة الآخرين، ويسعى لاسترضائهم على حساب رغباته معتقداً أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون، فالمدير يختار إهمال اهتماماته ورغباته الخاصة لتلبية اهتمامات ورغبات الآخرين^(٢)، وهذا الأسلوب يتميز بعدم الشدة (الحزم)، ولكنه يتميز بالتعاون، فهو يشجع الأطراف المتصارعة على إخفاء مشاعرهم .

ردود أفعال الأفراد الذين يلجؤون لإدارة الصراع المدرسي بهذا الأسلوب ما يلي:

(١) اشرف السعيد محمد، مرجع سابق، ص ٩٣.

(٢) المرجع السابق، ص ٩٢.

- من الأفضل أن يتم إدارة الصراعات المدرسية بين الأشخاص من خلال تنازل الأفراد عن مطالبهم حفاظاً على العلاقات الشخصية والتنظيمية والإدارية وبين الأطراف الأخرى للصراع المدرسي.
- لو كان التنازل عن مطالبه سوف يساهم في تحقيق السعادة والرضا للآخرين فإنني على استعداد تام للتنازل عنها.
- أحاول من خلال هذا الأسلوب بأن أبعث برسالة إلى الطرف الآخر من الصراع تنص على أن الخلافات بيننا تعتبر تافهة .

٥- أسلوب التجنب:

يقصد به تهرب المدير وانسحابه من إدارة الصراع وتجاهله، والانسحاب من الصراع لا يعني غياب الصراع ولكن لا يتم التعامل معه ^(١)، فالمدير عندما يستخدم هذا الأسلوب، فهو يحاول المحافظة على التجانس والهدوء النسبي للصراعات في العمل.

وهذا الأسلوب يتميز بأنه غير توكيدي (حازم) وغير تعاوني، وإدارة المدرسة التي تلجأ للاستخدام هذا الأسلوب الإدارة الصراع غالباً لا يكون لديها أدنى اهتمام بمطالب أطراف الصراع، وربما لا تجد في تلك المطالب أي فائدة تعود على المدرسة من احتوائه، وقد يكون مفيداً في الحالات التي يكون فيها الصراع بسيطاً، بحيث لا يستحق الوقت والجهد للمواجهة. أما عن أفضل الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، فكثيراً من العلماء يتفق على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بالأسلوب التكاملي أو أسلوب حل المشكلات، هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف ^(٢).

إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي:

أصبح الصراع التنظيمي أمراً محتوماً وهو حقيقة واقعة في معظم النظم يصعب تجنبه أو التغاضي عنه، والمدارس كغيرها من البنى التنظيمية تشهد نماذج عديدة من الصراع، وتعتبر الطريقة التي يدير بها مدير المدرسة الصراع عاملاً مؤثراً في سلامة التنظيم المدرسي واستقراره كخطوة جوهرية في تحقيق كفاءة الممارسات التعليمية والتربوية، وفي قدرة المدارس على تحقيق أهدافها ^(٣). وتقوم عمليات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي على جهود يبذلها المديرين لرأب الخلف والصدع المهني بين الأفراد داخل

(١) واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص ٥٣.

(٢) محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص ٣٨٦.

(٣) أشرف السعيد أحمد محمد، "مرجع سابق، ص ٨١.

المدرسة؛ حيث يعبر ذلك عن ما تناوله حساني وأصغري وبورشافعي (Hasani, Asgari and Pourshafei)^(١) حينما أورد أن الوسيلة التي يعتمد عليها المدراء في إدارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الأساسي تقوم على ربط أسس الإدارة بعنصر الوعي الذاتي، وهو ما يساعدهم بشكل كبير فيما يقومون باستخدامه من طرق مبتكرة ومحكمة من أجل التغلب على الصراعات التي تنتش داخل المدارس الأساسية.

وتشمل العوامل المؤثرة على إدارة الصراع في المدارس النمط القيادي حيث يعتبر نمط القيادة التحويلية أكثر الأنماط تأثيراً على إدارة الصراع بشكل جيد، والثقافة التنظيمية التي تعزز الانفتاح وخوض المخاطر وتبادل المعلومات المفيدة وتعزيز العمل التطوعي من خلال التعزيز الإيجابي تسهم في إدارة الصراع الفعالة، والهيكل المؤسسي النموذجي والتعاون الافتراضي والنظام المؤسسي الأفقي من العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة الصراع في المدارس، وتؤثر السياسات المؤسسية المرنة التي تسمح بمشاركة العاملين بفاعلية في عملية إدارة الصراع على إدارة الصراعات المؤسسية بكفاءة^(٢).

وتساهم الممارسات الإدارية والتنظيمية على نحو واضح في تشكيل وتوطين مواطنة المعلمين داخل المدارس، فأفعال المديرين وطرق اتخاذهم القرارات، وأساليب معالجتهم للمشكلات والصراعات تؤثر على اتجاهات المعلمين نحو المدرسة وقبولهم لأعضائها ودوافعهم للعمل والعطاء الرسمي والتطوعي^(٣).

كما توصلت نتائج دراسة لاشين^(٤) بأن استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى تمتع المدراء في هذه المدارس بأداء ومستوى جيد من الكفاءة والفعالية في أدائهم وفي طريقة التعامل مع الموظفين. وتتضمن الإدارة الفعالة للصراعات في المدارس تحديد مصدر الصراع بشكل ملائم وتحليل أسبابه بشكل صحيح، وبالتالي تؤدي الإدارة غير الجيدة للصراع إلى ضرر في البنية المؤسسة على المدى القصير والطويل، وفي حالة إدارة الصراع بشكل صحيح فإنه يحقق المزايا لجميع الأطراف والمؤسسة، وبالتالي يجب إدارة الصراعات والاختلافات بشكل بنائي وإيجابي

(1) Hasani, Narges, Ali Asgari, and Hadi Pourshafei. "Assessing Spiritual intelligence and its role in Predicting conflict management styles." *International Journal* 3, no. 1 (2016), 488-506. P. 492.

(2) Toku, E. "Conflict management practices in selected basic schools in the Ashanti region". Master, Kwame Nkrumah University of Science and Technology(2014), P.P. 23-26.

(٣) أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سابق، ص. ٨٢.

(٤) محمد عبد الحميد لاشين. "تصور مقترح لتنفيذ بعض أساليب إدارة الصراع لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان". مجلة التربية ١، ع. ١٧٣، (٢٠١٧)، ٧١٠-٧٤٨، ص.ص ٧٤٠-٧٤١.

وبالأسلوب الذي يدمج الأطراف المتصارعة ويعزز العلاقات بينهم قدر الإمكان^(١) وبناءً على ما سبق، وكما أشار فراج^(٢)، فإن دراسة الصراع وإدارته والوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة، وما يرتبط بكل منها من أساليب هو أمر ضروري ومهم من أجل نجاح المؤسسات التعليمية في أداء دورها الاجتماعي، وتحقيق أهدافها المنشودة، فالأساليب القديمة لإدارة الصراعات لم تعد صالحة للاستخدام لعدم قدرتها على معالجتها نتيجة للتشابك في العلاقات المختلفة، وكبر حجم المؤسسة. يتناول الفصل التالي عرض تجارب بعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي في التعليم الأساسي ومدى الاستفادة الممكنة من هذه التجارب في بناء تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت.

1) Dogan, S"Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study". *Journal of Education and Learning* 5, no. 2 . (2016), 200-219, P. 201.

(٢) حشمت عبد الحكم محمد فراج. "الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية". مجلة التربية جامعة الأزهر ٤، ع. ١٦٣ (٢٠١٥): ١٣-٥٧. ص. ١٥.

الفصل الثالث
تجارب بعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي
في التعليم الأساسي

أولاً: التجارب العربية

ثانياً: التجارب العالمية

ثالثاً: أوجه الاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية في مجال
إدارة الصراع

الفصل الثالث

تجارب بعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي في التعليم الأساسي

يستعرض هذا الفصل بعض تجارب الدول فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي في أنظمة التعليم الأساسي بها، واشتملت تجارب الدول العربية على تجربة دولة المملكة الأردنية الهاشمية، وتجربة دولة فلسطين، وتجربة دولة المملكة العربية السعودية، وتجربة دولة جمهورية مصر العربية، واشتملت تجارب الدول الأجنبية على تجربة دولة الولايات المتحدة الأمريكية، وتجربة دولة كندا، وتجربة دولة جمهورية الصين الشعبية.

أولاً: التجارب العربية في إدارة الصراع التنظيمي في التعليم الأساسي:

يتناول الجزء التالي عدد من أبرز التجارب العربية في مجال إدارة الصراع التنظيمي في مجال التعليم الأساسي على النحو الآتي:

تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

شكل وفلسفة النظام التعليمي في الأردن

ترتكز فلسفة التربية والتعليم في الأردن إلى الدستور الأردني، والحضارة العربية الإسلامية، ومبادئ الثورة العربية الكبرى، والتجربة الوطنية الأردنية، وتتمثل هذه الفلسفة في المنطلقات والأسس الفكرية، والوطنية، والقومية، والإنسانية، والاجتماعية، التي انبثقت منها الأهداف العامة للتربية ومبادئ السياسة التربوية في الأردن، والموثقة في قانون وزارة التربية والتعليم رقم ٣ لسنة ١٩٩٤ وتعديلاته. وتحدد السياسة التربوية التوجه العام للنظام التربوي بكافة عناصره وينبثق منها سياسات إستراتيجية متضمنة في سياسات إستراتيجية التي تبين التوجهات الإستراتيجية العامة والتي تسعى الوزارة إلى تحقيقها، وتبرز ضمن الخطة الإستراتيجية للوزارة، التي تظهر لاحقاً في السياسات العملية والتنفيذية. وتستند السياسة الإدارية لمنظومة التعليم على تطبيق اللامركزية بمنهجيات شمولية تكاملية لتقييم وتطوير النظام التربوي بإجراءات تشريعية وتنظيمية تضمن سلامة الجهاز التربوي وحيويته لتحقيق تطور نوعي في آليات اتخاذ القرار وأعلى درجات مشاركة المجتمع المحلي^(١).

(١) وزارة التربية والتعليم. الإطار العام للسياسة التربوية. فريق السياسات والتخطيط الإستراتيجي، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٦-٩.

السياسات الإستراتيجية لإدارة التعليم في الأردن

- ١- السياسات والتخطيط الإستراتيجي: سياسات تربوية تضمن تطوير التعليم بشراكات فاعلة وبخطى إستراتيجي يدعم القرار التربوي بمعلومات شاملة وموثوقة.
- ٢- اللامركزية وتفويض الصلاحيات: إدارة نظام تعليمي مبني على اللامركزية بتفويض أكبر للصلاحيات تدعم آليات صنع القرار في مختلف مستويات النظام التعليمي لترسيخ المسؤولية والمساءلة وبدعم من الشراكات المعنية.
- ٣- التخطيط التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم: اعتماد مبدأ التخطيط المحلي على مستوى مديرية التربية والتعليم وذلك بمشاركة المجتمع المحلي والمعنيين في العملية التربوية بحيث تتوافر خطة تطويرية قطاعية لكل مديرية معتمده على الخطط التطويرية لكل مدرسة، وتتضمن الخطة مبادرات نحو التحسينات العملية في مديريات التربية والمدارس
- ٤- الإدارة المبنية على المدرسة: اعتماد منهجية الإدارة المبنية على المدرسة كوحدة أساسية لتطوير النظام التربوي بقيادة المدرسة وبدعم المجتمع المحلي لتتمكن من تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية اعتماداً.
- ٥- تقييم الأداء المؤسسي وتطويره: تطوير الحاكمية باعتماد مبدأ المساءلة، والشفافية للأداء المؤسسي المستند إلى معايير وطنية معتمدة لقطاع التعليم تعكس مدى تحقق الأهداف المؤسسية من الأهداف الوطنية لتوجيه السياسات.
- ٦- الإستراتيجيات العامة ومستويات السياسة: اعتماد الحد الأدنى من معايير التشغيل للوحدات العملية في جميع إدارات الوزارة بهدف إجراء تقييم شفاف ضمن مقاييس أداء ومساءلة معتمدة، بحيث تدير المعرفة للوصول إلى معلومات شاملة تدعم القرار عن طريق بروتوكولات الشبكات، والاتصال السريع مع جميع المعنيين.
- ٧- التركيز على إنجاز الطالب: التركيز على التحصيل الفردي للطالب من خلال تعزيز كفاءة النظام التعليمي وتفعيله بعدد من الإجراءات الفاعلة التي تسهم في عمليات التحسين والتطوير.
- ٨- الإبداع والتميز: تجذير ثقافة الإبداع والتميز وصولاً إلى نظام تربوي متميز بأفراده^(١).

(١) المرجع السابق، ص ١٢-١٣.

طبيعة الصراع التنظيمي في النظام التعليمي الأردني

ويرتبط الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية بالأردن بشكل أساسي بالمصالح المشتركة للأفراد، فكل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وإن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، وقد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وينشأ عنها إقامة علاقات مع أفراد أو مجموعات يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الأفراد قد يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي، إن الصراع التنظيمي قد يكون سبباً في بعض المشكلات خاصة ما يتعلق بمشكلة الأداء المنخفض، ودوران العمل، والغياب، وفي بعض الأحيان ترك العمل⁽¹⁾.

كما يتمثل السلم التعليمي داخل المملكة الأردنية في مرحلة رياض الأطفال والتي تستمر لمدة سنتان على الأكثر، ومرحلة التعليم الأساسي ومدتها عشر سنوات، ومرحلة التعليم الثانوي والتي تتضمن مدة سنتان⁽²⁾.

فلسفة إدارة الصراع التنظيمي بالمملكة الأردنية الهاشمية:

أكدت نتائج دراسة كل من بني هاني والغرايبة⁽³⁾ على أن مدراء المدارس في الأردن يستخدمون بعض الأساليب لإدارة الصراعات من وجهة نظر المعلمين والتي تتمثل في أسلوب الإيجار والضغط وفي حال الفشل يستخدمون أسلوب الحوار والإقناع، يستخدم البعض أسلوب التجنب ولا يقومون بحل أي صراع، بينما يرى المدراء أنهم يستخدمون أسلوب التهديئة والتسوية والمكاشفة بين أطراف الصراع، والعمل على حل الصراع بأسلوب الحوار وتقريب وجهات النظر، وأنهم يلجأون في بعض الأحيان إلى استخدام أسلوب تجنب الصراع خاصة في الأمور ذات الطابع الشخصي بين المعلمات فيتركّن مسألة حل مثل هذه الخلافات لأصحاب العلاقة أنفسهم.

(1) صفاء نعمة الشويحات؛ محمد حسن العمارة. "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات". دراسات: عمادة البحث العلمي وضمن الجودة: الجامعة الأردنية. ٤٦، ع. ملحق، (٢٠١٩)، ص ٣٦.

(2) الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم. نظام التعليم في الأردن. (٢٠٢١)، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠٢١/٢/١٨، المتاح على الرابط التالي: <https://www.moe.gov.jo/ar/node/15782>.

(3) محمد صالح بني هاني ؛ آلاء عوني الغرايبة. "واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن". العلوم التربوية ٢٤، ع. ٤، (٢٠١٦)، ٤٠٧-٤٢٨. ص.ص. ٤٢٢-٤٢٣.

وأشارت نتائج دراسة العمري^(١) أن المدراء في مدارس الأردن يتبعون أسلوب في إدارة الصراع التنظيمي والذي يتمثل في إشراك المعلم في إدارة الصراع وصنع القرار يؤدي إلى ارتياح المعلم ويرفع من مكانته في المدرسة، ويجعله من صانعي القرار التربوي.

كما تقوم فلسفة المملكة الأردنية الهاشمية حول إدارة الصراع التنظيمي على أسس إيجاد الحلول المبتكرة والفعالة كأسلوب المواجهة في حل الصراع التنظيمي، وهو ما أشار إليه الحيت وعبد العال^(٢) حينما أكدوا على ضرورة أن تدرك المنظمات الأردنية أن أطراف الصراع الذين لديهم مهارات في حل الصراع، التي هي ببساطة تجاهل الصراع أو نسيانه، والصراع في ذروته أو إيجاد طرق جديدة إبداعية في حله.

مميزات النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي بالمملكة الأردنية الهاشمية:

يتميز الصراع التنظيمي بأنه يساعد على نشر التنافس والتفاعل غير التقليدي أو روتيني، ومع ذلك فيجب إدارته حتى لا يتفاقم، وهو ما أشار إليه بني هاني والغرايبة^(٣) حينما أكد على أن الصراع التنظيمي يتيح الفرصة أمام العاملين في المؤسسات التربوية لكسر الروتين والخروج عن المألوف ومن حالة الركود والجمود في المؤسسة وحدث الصراع، ويمكن إدارة المؤسسة من تجنب مسببات الصراع في المستقبل وتمكنها من اختيار الطرق الأنسب في إدارة الصراع وكذلك وضع خطط مستقبلية تسهم في تطوير المؤسسة ونفاذي الأخطاء، ويظهر قدرات وأفكار لبعض الأشخاص في المؤسسة لم تكن تظهر في الظروف العادية.

كما ظهرت أهمية إدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس بالأردن في توجيه دفة الصراع إلى التعاون والإنجاز في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، حيث أشارت نتائج دراسة العمري^(٤) إلى أن توزيع المهام والمسؤوليات يؤدي إلى راحة المدير ورضا المعلمين وأطراف الصراع، لأن الحل لم يأتي عن طريق الهيمنة والسلطة الإدارية، بل جاء

(١) نبيلة علي أحمد العمري. "إدارة الصراع التنظيمي للمديري والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة اربد بالأردن". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية- جامعة عين شمس ٤١، ع. ١، (٢٠١٧)، ١٦٩-٢٢٩. ص. ٢١١.

(٢) أحمد فتحي محمد حيت ؛ سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال. "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري". مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ٢٠، ع. ٢، (٢٠١٧)، ٦٣-٨٤. ص. ٦٤.

(٣) محمد صالح بني هاني؛ آلاء عوني الغرايبة. مرجع سابق، ص.ص. ٤١٠.

(٤) نبيلة علي أحمد العمري. مرجع سابق، ص. ٢٠٦.

من خلال تعاون جميع الأطراف، مما أعطاهم فرصة لتحقيق ذواتهم ومشاركتهم في صنع القرار التربوي.

عيوب النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي بالمملكة الأردنية الهاشمية:

هذا ويعمل الصراع التنظيمي على تكوين مجموعة من المشكلات والعيوب التي تتمثل في تشكيل مجموعة من الآثار النفسية على الأفراد، وهو ما أشار إليه بني هاني والغرايبة^(١) حينما أكد على أن للصراع التنظيمي آثار سلبية على الأفراد والتي تتمثل في الآثار النفسية السلبية 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.

تجربة دولة فلسطين

يتمثل نظام التعليم في فلسطين في إشراف وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على التعليم العام في المدارس الحكومية، والمدارس التابعة لوكالة غوث اللاجئين والمدارس الخاصة، شمل السلم التعليمي المراحل الآتية: المرحلة الأولى: التعليم ما قبل المدرسة (رياض الأطفال): يشمل الأطفال من سن ٤ سنوات - ٥ سنوات و ٥ أشهر، المرحلة الثانية تشتمل على التعليم العام والذي يتضمن التعليم الأساسي والذي يبدأ دخول الطالب للصف لأول الأساسي من سن ٥ سنوات و ٦ أشهر والتي تستمر لمدة عشر سنوات؛ أي حتى نهاية الصف العاشر الأساسي (المرحلة الإلزامية)، والتعليم الثانوي والذي يتضمن التعليم الثانوي الأكاديمي: مدته سنتان بفرعيه العلمي والعلوم الإنسانية (الأدبي) ويُعدُّ الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي) والذي يمكن الناجحين منهم من الالتحاق بالجامعات، التعليم الثانوي المهني: مدته أيضاً سنتان وينقسم إلى فروع الخمسة: صناعي، وتجاري، وزراعي، وتمريضي، وفندقي، يعد الطلبة هنا للتقدم لامتحان الثانوية العامة (التوجيهي المهني) والذي يمكنهم من الالتحاق بكليات المجتمع أو بعض الكليات الجامعية التي تناسب تخصصاتها نوع التعليم في الفرع الثانوي^(٢).

(١) محمد صالح بني هاني؛ آلاء عوني الغرايبة. مرجع سابق، ص.ص. ٤١٠-٤١١.

(٢) وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. النظام التعليمي. (٢٠٢١)، تم الدخول على الموقع بتاريخ:

٢٠٢١/٢/١٨م، المتاح على الرابط التالي: [http://www.moehe.gov.ps/general-education/general-](http://www.moehe.gov.ps/general-education/general-education/Education-System)

education/Education-System

ولابد من وجود الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية، فقد أشارت دراسة قاسم^(١) بأن الصراع التنظيمي داخل مؤسسات التعليم الفلسطينية من الممكن أن تكون هادفة، وفعالة وإيجابية، وذلك بتلافي آثارها السلبية، ويتم ذلك عن طريق إدراك القيادات التربوية لاستراتيجيات إدارة الصراع لاستخدام الإستراتيجية المناسبة في الموقف المناسب، وبما أن المشرفين التربويين كقادة تربويين يتعرضون لمواقف صراعية مختلفة، وذلك بسبب تفاعلهم المستمر مع أعضاء التنظيم، وتعدد الأفراد والمهام التي يتعاملون معها، مما يتطلب منهم فهم استراتيجيات تعامل مختلفة لإدارة الصراع حسب الموقف الصراعي.

فلسفة إدارة الصراع التنظيمي بدولة فلسطين:

كما رصدت نتائج دراسة الجمل^(٢) أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين كانت متوسطة، وجاء ترتيب الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تنازلياً كالاتي: إستراتيجية السيطرة والقوة، إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التجنب، وأخيراً إستراتيجية التسوية، وهذا بدوره يشير إلى أن المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة يمكن تطبيقها في كافة المواقف الصراعية، بل أن هناك تنوع واضح في الاستراتيجيات، رغم أن النتائج أثبتت ميلهم لاستخدام إستراتيجية السيطرة والقوة أكثر من غيرها من الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي.

مميزات النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي بدولة فلسطين:

فإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في مدارس فلسطين مهمة جداً لمديري المدارس الحكومية الفلسطينية سواء بمعرفتها أو معرفة مدى تطبيق أيا منها في موقف الصراع المناسب، وذلك للحد من المشاكل التي قد تحدث نتيجة معالجة غير سليمة لذلك الموقف، مما ينعكس سلباً ليس على الإدارة المدرسية فحسب، بل قد يتعداه على كافة أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة، وقد يتعدى ذلك إلى المديرية والوزارة^(٣).

(١) عبد الكريم قاسم. "درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ١، ع. ٤، (٢٠١٣)، ٣٥١-٣٩٢.

(٢) سمير الجمل. "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون". مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية ٢٩، ع. ١، (٢٠١٥)، ١-٢٨. ص. ١٧.

(٣) عماد أمين سعيد الحديدي. واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة: دراسة تقويمية. مجلة البحث العلمي في التربية ١٦، ع. ١٩، (٢٠١٨)، ١٩١-٢٢٤. ص. ١٩٣.

عيوب النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي بدولة فلسطين:

هذا وتتمثل سمات الإبداع المتدني وعدم امتلاك ما يكفي من الكفاءة للتعامل مع أساليب إدارة الصراع التنظيمي من العيوب التي تواجهها دولة فلسطين، وهو ما أشار إليه السميح^(١) حينما أكد على أن هناك آثار سلبية تتمثل في نقص الكفاءة والإبداع، وتقليل عامل الانتماء للمنظمة الإدارية، والخوف من انتشار الصراع السلبي إلى كافة مستويات التنظيم، كما تظهر العلاقات الاعتمادية والتي يعتمد فيها كل طرف على الطرف الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه داخل التنظيم، وتعارض الأهداف، وظهور صراع الأدوار، واختلاف المستويات الثقافية بين الأفراد، وكذلك اختلاف القيم والمعتقدات التي يمكن أن تكون مصدرًا من مصادر الصراع.

تجربة المملكة العربية السعودية

تتمثل مراحل التعليم في المملكة العربية السعودية في مرحلة الطفولة المبكرة للأطفال دون السادسة من العمر، ولا يعد إلزاميًا، ويتم تقديمه عبر الروضات الحكومية والأهلية، وينقسم إلى: الحضانات، التمهيدي؛ والتعليم العام وهو تعليم إلزامي ومجاني للمواطنين والمقيمين في المدارس الحكومية، وتوفر الدولة، عبر وزارة التعليم، البيئة التعليمية المناسبة، وتهيئ المرافق والكتب الدراسية وكذلك التنقل المجاني، وله ثلاث مراحل: المرحلة الابتدائية | وتتكون من ست سنوات دراسية، بدءًا من عمر ٥ سنوات وستة أشهر، أو ست سنوات، المرحلة المتوسطة | وتتكون من ثلاث سنوات دراسية، المرحلة الثانوية وتتكون من ثلاث سنوات دراسية، كما تقدم المعاهد الصناعية ومعاهد التشييد والعمارة المرحلة الثانوية^(٢).

وتعتبر إدارة الصراع بفاعلية داخل المدارس بالمملكة العربية السعودية من أهم العناصر وسبل النجاح في الإدارة الحديثة وذلك لمدى تأثيرها على استمرار المنظمة في تطويرها ونموها وبقائها، مما يتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على الإحساس بالأحداث غير المتوقعة مما يساعدها على إدارة الصراع من خلال التنبؤ به قبل وقوعه والاستعداد له لتفادي أو تخفيف من حدته بما يجعله صراعًا إيجابيًا من خلال نظام إداري قادر على معرفة

(١) عبد المحسن بن محمد السميح. دراسات في الإدارة المدرسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ٢٠١٠. ص. ١٠٩-١١٠.

(٢) الموقع الرسمي لوزارة التعليم. التعليم في المملكة. (٢٠٢١)، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠٢١/٢/١٨م، المتاح على الرابط التالي:

أسباب الصراع، حتى يتم توجيهه وتحويله إلى صراع إيجابي يساهم في تطور وتقدم المنظمة^(١).

فلسفة إدارة الصراع التنظيمي بالمملكة العربية السعودية:

فيؤكد عبد الرازق وعبد العليم^(٢) على أن الفرد في إدارته لمواقف الصراع يحاول تحقيق أهدافه، محافظاً على علاقته بالآخرين داخل المؤسسات التعليمية السعودية، وهنا تبرز أهمية أساليب التفاوض المختلفة في إدارة الفرد للصراع كما أن معرفة الإدارة عبارة عن قدرته على تحقيق التكامل بين الفكرة التي تتبناها والمنطق الذي تستخدمه في التعبير عن تلك الفكرة وتوصيلها للآخرين، وهكذا فالتفاوض له دور كبير في تبني الإدارة له كأسلوب خاص لإدارة الصراع داخل المدرسة، وقد برزت الحاجة في الآونة الأخيرة لاستخدام أسلوب التفاوض في إدارة المؤسسات التعليمية، حيث أنه أساس لفهم سلوك الإنسان وتكوين مفاهيم جديدة للعمل يمارسها العاملون داخل المدارس، وقد اتضح أن للتعليم بالمفاوضات تأثير كبير على الأعمال التي لها إستراتيجية وتتكرر بصورة كبيرة.

ورصدت نتائج دراسة أبا الخيل^(٣) بعض الأساليب التي يتبعها مديرو المدارس في المملكة العربية السعودية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث احتل أسلوب التعاون المرتبة الأولى في إدارة الصراع، فالمصارحة والمواجهة تحقق التعاون المطلوب بين الأفراد في بيئة العمل، وبمعنى آخر تسعى الأطراف المتنازعة إلى البحث ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لجميع الأطراف، وأحتل أسلوب التجنب المرتبة الثانية ويعتمد الأسلوب على تجاهل أسباب الصراع، أو أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة، واحتل أسلوب التسوية المرتبة الثالثة عند التعامل مع الصراع في بيئة العمل، وهو يشير إلى الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين بشكل متساوٍ وفي هذه الإستراتيجية يتم الاستعانة بطرف ثالث كالجوء إلى مستويات إدارية أعلى أو اللجوء إلى وسيط، واحتل أسلوب التعهد على الالتزام المرتبة الرابعة في الاستخدام عند إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل.

(١) محمد بن عبد الله آل عامر. "أنماط إدارة الصراع لدى القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم بالرياض". مجلة كلية التربية ٢٩، ع. ٢، (٢٠١٣)، ٣٠٧-٣٤٩، ص. ٣١١.

(٢) فاطمة زكريا محمد عبد الرازق؛ أحمد إبراهيم عبد العليم. "تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض". دراسات عربية في التربية وعلم النفس ٣، ع. ٤٤، (٢٠١٣)، ٥٧-١٠٤، ص. ٦١.

(٣) جوهرة بنت محمد عبد الله أبا الخيل. "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض". مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية ٢٧، ع. ١، (٢٠١٧)، ٢٦-١، ص. ١١-١٢.

مميزات النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي بالمملكة العربية السعودية:

تتمثل مميزات التجربة السعودية البارزة في إدارة الصراع التنظيمي بمسايرتها لأكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي تطوراً، وهو ما أشار إليه عبد الرزاق وعبد العليم^(١) حينما أكد على أن أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس السعودية تتمثل في مساندة نهضة الفكر التربوي التي تنطلق من استخدام الأساليب الحديثة في إدارة المدرسة ومنها أسلوب التفاوض، ونتيجة لما يمر به المجتمع العالمي من تحولات لم تشهد لها البشرية من قبل وما نجم عنها من ثورات في جميع مجالات الحياة وفي مقدمتها مجال التعليم، فإن هذا يفرض علينا ضرورة الارتقاء بمستوى مديري المدارس في إدارة الصراعات بالمدارس باستخدام الأساليب الحديثة بصفة عامة وأسلوب التفاوض بصفة خاصة.

كما أشارت دراسة أبا الخيل^(٢) بأن إدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس في المملكة العربية السعودية يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال، ويعد قناة للتفيس والتعبير عن الذات، ويزيد من الخبرة لمواجهة المشاكل، ويقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد، ويعتبر وسيلة للكشف عن بعض المشكلات، يعد وسيلة لتحسين الأداء.

عيوب النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي بالمملكة العربية السعودية:

تتمثل عيوب إدارة الصراع التنظيمي داخل المملكة العربية السعودية في تأخر إنفاذ أساليب إدارة الصراع، وهو ما أشار إليه أبا الخيل^(٣) حينما أكد على أن بعض العيوب لإدارة الصراع التنظيمي في مدارس المملكة العربية السعودية قد طفت على السطح والتي تتمثل في تعطيل عمليات اتخاذ القرار وزيادة العداء والاتجاهات السلبية، والمساعدة على تشويه المعلومات وبت الإشاعات، وإعاقة الإنتاج، وتوسيع الفجوة بين القيم والمفاهيم والاتجاهات، ونشر روح الأنانية على حساب روح الجماعة والتعاون، وزيادة مستوى الضغوط داخل المنظمة، وزيادة التكاليف المالية.

كما تظهر عيوب إدارة الصراع التنظيمي في المملكة العربية السعودية أيضاً على فقر مهارات التفاوض وإيجاد حلول ترضي كافة الأطراف، وهو ما أشار إليه عبد الرزاق وعبد العليم^(٤) حينما أكد على أن معوقات تطبيق أسلوب إدارة الصراع التنظيمي من جانب مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية تتمثل في عدم قدرة إدارة المدرسة على إدارة عمليات

(١) فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق؛ أحمد إبراهيم عبد العليم. (٢٠١٣). مرجع سابق، ص. ٦٢.

(٢) جوهرة بنت محمد عبد الله أبا الخيل. (٢٠١٧). مرجع سابق. ص. ١١.

(٣) المرجع السابق، ص. ١١.

(٤) فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق؛ أحمد إبراهيم عبد العليم. مرجع سابق، ص. ٦٢.

التفاوض لا تؤثر فقد على إدارة الصراع، ولكنها تتال بصورة كبيرة من القدرات والمهارات الإدارية الخاصة بالمدرسة وتؤدي إلى عدم الثقة فيها من قبل فريق العمل مما يكون مدعاة لإثارة الكثير من الصراعات.

تجربة جمهورية مصر العربية

يتكون السلم التعليمي في مصر من مرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي والإعدادي): التعليم الأساسي (ست سنوات للمرحلة الابتدائية وثلاث سنوات للمرحلة الإعدادية) حق من حقوق الأطفال المصريين اعتباراً من السادسة من العمر، وبعد السنة التاسعة، يتجه الطلاب إلى أحد المسارين التاليين: المدارس الثانوية العامة، أو المدارس الثانوية الفنية؛ التعليم الثانوي العام: تبدأ هذه المرحلة المكونة من ثلاث سنوات اعتباراً من السنة الدراسية العاشرة؛ وتهدف إلى إعداد الطلاب للعمل بعد مواصلة التعليم، ويلتحق خريجو هذا المسار عادة بالمعاهد العليا من خلال عملية مرتفعة التنافسية تستند بصفة رئيسية إلى نتائج امتحان إتمام الدراسة الثانوية (الثانوية العامة)؛ بينما التعليم الثانوي الفني (الصناعي، والزراعي، والتجاري، وغير ذلك): للتعليم الثانوي الفني مساران: يقدم المسار الأول تعليماً فنياً في مدارس ثانوية فنية مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات؛ ويقدم المسار الثاني تعليماً فنياً متقدماً من خلال نموذج متكامل تمتد الدراسة فيه لخمس سنوات، وتكون السنوات الثلاث الأولى مماثلة لما يقابلها في النوع الأول، أما السنتان الإضافيتان فتعدان الخريجين للعمل كفنيين متقدمين، ويمكن لخريجي المسارين الالتحاق بالتعليم العالي، ويتوقف ذلك على نتائجهم في الامتحان النهائي. ومع ذلك، فمعدلات تحويلهم منخفضة مقارنةً بخريجي التعليم الثانوي العام^(١). ويرجع الصراع التنظيمي في مصر إلى عدة أسباب منها: القصور في الهيكل للمؤسسة، أو ضعف قنوات الاتصال بين مستوياته، أو عدم وضوح الأهداف، هذا وتزداد حدته عندما تفتقد الإدارة إلى الخبرات والمهارات القيادية واعتمادها في اتخاذ القرارات على الاجتهادات الشخصية والأهواء، وعدم الالتزام بالقوانين واللوائح والإجراءات التنظيمية^(٢). ويؤثر الصراع التنظيمي على كفاءة أداء العامل، والمنظمة في جمهورية مصر العربية، حيث أن الصراع ظاهرة واقعية تظهر بسبب تعارض

(١) الموقع الرسمي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. مراجعات لسياسات التعليم العالي، التعليم العالي في مصر. (٢٠٢١). تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠٢١/٢/١٨م، المتاح على الرابط التالي:

<https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/44913775.pdf>، ص. ٦١.

(٢) محمود أبو النور عبد الرسول. "الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". التربية ١٧، ع. ٤٨ (٢٠١٤): ٣٥١-٤٠٣. ص.

الأهداف والقيم والمعتقدات والآراء سواء أكانت على مستوى الأفراد والمنظمة، ويوجد للصراع آثار سلبية وإيجابية، لذلك لابد أن تهتم الإدارة باختيار إستراتيجية الصراع المناسبة لإدارة الصراع والدعم التنظيمي المدرك، والذي يشكل من خلال مجموعة من الأنشطة تقوم بها الإدارة تجاه العاملين، مما يعكس بالنفع على التزام الموظف تجاه المنظمة^(١).

كما أكدت دراسة محمد فوزي^(٢) أن هناك العديد من الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات المصرية، والتي تؤثر سلبًا على نتائج القرارات، فاستخدام استراتيجيات الصراع بالشكل المناسب للموقف لاحتواء أي صراع متوقع يؤثر إيجابيًا على تنفيذ الأنشطة وتحقيق أفضل النتائج.

فالعامل اليومي يعتمد على التفاعل بين الأفراد على اختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية، أصبح الصراع بين الأفراد والجماعات حقيقة لا يمكن إنكارها، فهو أمر حتمي تتعدد أشكاله وصوره وأساليب التعامل معه، ما بين صراع سلبي يقف عائقًا أمام تحقيق أهداف المؤسسة، صراع إيجابي يدعم أهداف المؤسسة، وصراع بين الأفراد بعضهم البعض (الصراع البينشخصي)، وصراع بين الأفراد والجماعات معبرًا عن حالة من الاستياء وعدم الرضا نتيجة لتصادم المصالح والأهداف والقيم والرغبات والآراء والاتجاهات، ويتم التعبير عن تلك الحالة بالعديد من الأساليب مثل التسامح أو التعويض أو الانسحاب أو التبرير أو الإسقاط الإيجابي أو التعاون أو المواجهة والتلطف أو التشويه والوشاية^(٣).

إدارة الصراع التنظيمي في جمهورية مصر العربية:

تتبع الإدارات في المؤسسات التعليمية بمصر عدة أساليب إدارية من أجل التعامل مع الصراعات السلبية وأثرها، والتركيز على الصراعات الإيجابية ودعم آثارها، ولكل أسلوب

(١) السيد أحمد فتحي حسيب. "تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك على البناء التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الضرائب على المبيعات". مجلة البحوث المالية والتجارية، ع. ١ (٢٠١٥)، ١١٤-١٧٠، ص. ١١٥.

(٢) محمد فوزي عبد العزيز. "الذكاء الاجتماعي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مجلس الإدارة والعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة المنيا". مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع. ٣ (٢٠١٢)، ٣٤-٣٨٧، ص. ٣٩٠.

(٣) لمياء عيد عطا إبراهيم. أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (٤)، ٩٢٩-٩٥١، ٢٠١٨، ص. ٩٢٩.

من تلك الأساليب مميزات وعيوب، والإداري الناجح هو القادر على الاستفادة من المميزات مع تقليل العيوب قدر المستطاع، ولا يوجد أسلوب أفضل من الآخر، ومعالجة الصراع تتطلب من القائد مجموعتين من المهارات، مهارة التشخيص الدقيق لأسباب الصراع واختيار الأسلوب الملائم لإدارته، والثانية أن يكون قادرًا على التسوية الفعالة للنزاعات التفاعلية بين الأفراد بطريقة تحل المشكلات الأساسية ولا تضر العلاقات التفاعلية بين المتنازعين^(١). ويشير الواقع إلى قلة محاولة المديرين حل الصراع الذي يحدث بين المعلمين أو العاملين في المدرسة، واللجوء إلى أسلوب تجنب الصراعات دون العمل على حلها أو توجيهها إلى ما يحقق التعاون والتنافس الشريف وتنمية روح الابتكار بين المعلمين، فضلًا عن غياب النظر المعاصرة للصراع عند بعض المديرين، وضعف قدرة مديري المدارس على توظيف الصراع بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة، وتجاهل بعض المدرسين للخلافات والصراعات التي قد تستنفد طاقات المدرسين^(٢).

مميزات النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي في جمهورية مصر العربية:

وباستقراء ما سبق ترى الباحثة أن أهم المميزات التي تتمتع بها استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في جمهورية مصر العربية تتمثل في أن أسلوب التجنب وهو الأسلوب الأكثر انتشارًا بين مديري المدارس بمصر من الممكن أن يؤدي إلى حل الصراعات بشكل ودي بين أطرافها، وأنها لا تسمح لتلك الصراعات أن تأخذ مكانة أكبر مما تستحق في تسيير الأعمال بالمؤسسة التعليمية، كما أنها لا تتسبب في أن تؤثر الصراعات القائمة في المدرسة على عملية اتخاذ القرارات.

عيوب النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي في جمهورية مصر العربية:

ترى الباحثة كذلك أن الأسلوب المتبع لإدارة الصراع في جمهورية مصر العربية يعاني بعض القصور، والتي تتمثل في أنه في كثير من الأحيان تجنب المديرين للصراعات لا يعمل على حلها، بل قد يتسبب في تفاقمها وتزايد أثرها مع الوقت، كما أن هذا قد يؤثر سلبيًا

(١) محمود أبو النور عبد الرسول. "الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". التربية: المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ١٧، ع. ٤٨ (٢٠١٤): ٣٥١-٤٠٣. ص. ٣٧٦.

(٢) حسين محمد علي عبد الرازق. "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة". مستقبل التربية العربية ٢٦، ع. ١٢٢ (٢٠١٩): ٣٦٨-٣٧٨. ص. ٣٧٠.

على جهود المعلمين والعاملين، الأمر الذي من شأنه التسبب في خلل في سير العملية التعليمية بداخل المؤسسة بشكل عام.

ثانياً: التجارب العالمية:

يتناول الجزء الحالي عدد من التجارب العالمية في مجال إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس على النحو الآتي:

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تقوم العوامل والقوى الثقافية لدى المجتمع الأمريكي على عنصر الاستقلالية والفردية في التفكير، والتنافس داخل النطاقات الاجتماعية والمهنية، وهو ما أشار إليه زو ولو (Xue and Lu)⁽¹⁾ حينما أكد على أن العوامل الثقافية داخل المجتمع الأمريكي بشكل عام تشمل على مجموعة من القيم التي تتادي بالاستقلالية والفردية، باعتبار تلك العوامل تتمثل في كل من:

1. اتجاه الأفراد للتفكير في أنفسهم دون أن يعبئوا بالآخرين أثناء وجود صراع يتطلب معالجته.
2. التركيز الكامل على الإنجازات الفردية، وما يقوم الشخص بتحقيقه على نحو مستقل طبقاً لهويته الفردية.
3. وضع جل الاهتمام المجتمعي على الاستقلالية الكاملة، ومنح الفرد لخصوصية مكتملة الأركان.
4. زيادة حد التنافس بين الأفراد، وظهور التحدي فيما بينهم، وهو ما يحث على وجود معايير للمساواة وضبط النفس تتخلل العلاقات الاجتماعية.
5. إعلاء قيمة الحرية الشخصية، والاستقلال، وحصول الفرد على كامل حقوقه الشخصية وممارستها بشكل كامل.

يقوم النظام التعليمي في الولايات المتحدة على التعليم في رياض الأطفال تليه مرحلة التعليم الابتدائي ثم مرحلة التعليم العالي المتوسط والثانوي ثم التعليم في المرحلة الجامعية بعد المرحلة الثانوية، حيث تمتلك الولايات المتحدة عدد أكبر من المدارس الابتدائية والثانوية العامة أكثر من المدارس الابتدائية والثانوية الخاصة⁽²⁾.

(1) Xue, Ziyi, and Jingjing Lu. "A Cross-cultural Comparative Analysis of Sino-American Family Conflicts Management." *Theory and Practice in Language Studies* 8, no. 5 (2018): 516-521. P. 520.

(2) Metzger, C., Maynard, R., Vultaggio, J., Daizen, T., Promboon, S., Ip, K. Y., & Park, S. Y. "A Comparative perspective on the secondary and post-secondary education systems in six nations: Hong Kong, Japan, Switzerland, South Korea, Thailand and the United States". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2. no. 2 (2010), 1511-1519. P. 1515.

وفي الولايات المتحدة تغير دور المدارس مع التغيرات المتزامنة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة، حيث يعتبر المعلمين أثناء المرحلة التعليمية بمثابة المرشدين الأخلاقيين الذين يقومون بغرس القيم والمسئولية المدنية داخل الطلاب، حيث توجد اتجاهات قوية نحو التركيز على المعلمات باعتبارهم أفضل المرشدين للطلاب بحكم طبيعتهم وعملهم مع الأطفال⁽¹⁾.

تتضمن البرامج المتعلقة بحل الصراعات في المدارس المبادئ الخاص بحل الصراعات بما في ذلك فضل الأشخاص عن المشكلة والتركيز على الاهتمامات وليس الأماكن الوظيفية وتقديم الخيارات لتحقيق المكاسب المتبادلة واستخدام المعايير الموضوعية كأساس في اتخاذ القرار، وحل المشكلة من خلال التفاوض والوساطة واتخاذ القرار الجماعي. كما تتمثل أساليب حل الصراعات في المدارس في أسلوب المناهج الدراسية الذي يتضمن المقررات المنفصلة والمناهج المتميزة المخصصة لتدريس حل الصراعات في المدارس، وبرنامج الوساطة الذي يتضمن قيام البالغين المدربين على مبادئ حل الصراع والمشكلات بدور الوسيط المحايد للمساعدة في حل الصراعات في المدرسة، والفصول الدراسية الهادئة التي تتضمن دمج حل الصراعات في المناهج الدراسية والإدارة الصفية، والمدارس الهادئة التي تتضمن تدريب جميع الطلاب والمعلمين والعاملين والمديرين والوالدين على حل الصراعات في المدارس⁽²⁾.

فلسفة إدارة الصراع التنظيمي:

تتسم الفلسفة الأمريكية في إدارة الصراع التنظيمي بكونها اقتصادية، وفعالة؛ حيث تقوم أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الوعي والتعامل مع الصراع التنظيمي بشكل مباشر، وهو ما أشار إليه "أو" و"يوان"⁽³⁾ حينما أكد على أن المؤسسات الأمريكية تفضل على الأغلب الاعتماد على الأنماط المباشرة والتي تستهدف إيجاد الحلول بشكل سلس، وفعال في إدارة الصراع التنظيمي؛ حيث يتسم النظام الأمريكي المؤسسي باتجاهه لاستخدام سلوك بارز يقوم على أسس فرض السيطرة أكثر من الشركات التابعة للبلدان الأخرى التي قد تعتمد على استراتيجيات أخرى كالتجنب؛ هذا ويُذكر أن المؤسسات الأمريكية تتميز بدرجة كبيرة من الوعي حول حتمية تواجد الصراع وكيفية تكونه، لذا فهم يفضلون الطرق المباشرة والأنماط

(1) Ben-Peretz, M., & Lotan, R. "Social and cultural influences on teacher education". *International encyclopedia of education* 7, (2010), 525-531. P.525

(2) Garner, N. E. "Conflict Resolution Programs in the Schools". American Counseling Association. (2008). P. 1.

(3) AU, A. K. M., & Yuan, W. "Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China". *Cross Cultural Management: An International Journal* 17, no. 3 (2010), 299-311.

التي تدير الصراع التنظيمي، على نحو يجعل الكثير من الشركات والمنظمات في البلدان الأخرى تفضل التعامل مع الشركات الأمريكية.

كما أكد ليبسكي⁽¹⁾ على أن الشركات الأمريكية تقوم بإحلال أقسام مخصصة بإدارة الصراع؛ فعلى سبيل المثال تقوم شركات التأمين التحوطية الأمريكية بتخصيص برنامج محدد لإدارة الصراع تحت نظام "Roads To Resolution" ، وذلك تحت إمرة ورئاسة فرد يعمل في منصب نائب رئيس مجلس الإدارة.

مميزات النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي:

تتميز تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة الصراع التنظيمي بالتنوع في استخدام الوسيلة مع الاعتماد على فلسفة حل النزاع بشكل مباشر، وإيجاد حلول وسط، وهو ما أشار إليه "أو" و"يوان"⁽²⁾ حينما أكد على أن الشركات الأمريكية تعمل دائماً على استخدام استراتيجيات متنوعة ومتعددة للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة، مثل الأسلوب المتكامل، والمثابر كأحد الأنماط التي قامت الشركات الأمريكية والنطاق المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية بتطويرها بأنفسهم، ذلك بالإضافة إلى الأسلوب التفاوضي والسلطوي، وكذلك أسلوب التهذئة وتصفية النزاعات بين العلاقات غير المتوافقة، والتوجه إلى طرف ثالث لحل النزاعات أيضاً؛ هذا ويعمل المدير الأمريكي داخل المنظمة في الأغلب حينما يتكشف لديه وجود أحد بؤابر عدم الفهم أو عدم التوافق في الرأي على تكوين وسيلة للتقريب بين وجهات النظر، وإيجاد طريقة مشاركة للتفكير، من خلال مناقشتها.

عيوب النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي:

قد تركز أبرز عيوب التجربة الأمريكية في إدارة الصراع التنظيمي حول عدم تألف التجارب الأخرى مع تلك الفلسفة، وتلقيهم لها كسبة لهم ولطرائقهم الأكثر لينا، وهو ما أشار إليه ستول وماكان وأبو بكر⁽³⁾ حينما أكد على أنه حينما قامت مؤسسة كارنيجي الأمريكية بالاندماج مع مؤسسة فينترو المكسيكية عام ١٩٩٣، حدث شيء لم يكن في الحسبان مما جعل البعض يصف هذا الاندماج بالاندماج المعرض للتهوي؛ حيث شعر المفاوضين المكسيكيين بأنهم في مرمى الازدراء من قِبَل المفاوضين الأمريكيين نظراً لتوجهاتهم وفلسفتهم المباشرة وهو ما أشار إليه إدارة الصراعات والتي لا تعرف للين مساراً؛ ومع ذلك، فإن المفاوضات

(1) Lipsky, D. B. "How Corporate America Uses Conflict Management: The Evidence from a New Survey of the Fortune 1000". Massachusetts: Harvard University, (2012). P.10

(2) AU, A. K. M., & Yuan, W. Op. Cit.P.301.

(3) Stohl, C., McCann, R. M., & Abu Bakar, H Op. Cit. P.718.

الأمريكي قد رأى حينئذ أن الأدب الزائد في أسلوب الشركة المكسيكية قد يعتبر نوعاً من الضعف.

تجربة كندا:

يتميز النظام التعليمي في كندا بالتنوع ويعكس الفكر الاجتماعي أهمية التعليم، وتدعم الحكومة الكندية البرامج التعليمية ثنائية اللغة ومتعددة الثقافات وتلعب دور هام في الإصلاحات المؤسسية المؤثرة على التعليم. ويتكون نظام التعليم في كندا من مدارس رياض الأطفال إلى المدارس الثانوية، وتتبع المدارس العامة في كندا البرامج التدريبية المعيارية ويتم اعتمادها على مستوى الدولة ويتم توظيف المعلمين المعتمدين رسمياً وتعتمد المدارس العامة الكندية على التمويلات الحكومية⁽¹⁾. ويؤثر على المجتمع الكندي مجموعة من العوامل الثقافية التي تعد بمثابة قوى تشكل كينونته، وتتمثل في الترابط الاجتماعي وانتشار قيم التعاون والتآخي والتواد، والامتثال إلى العدل ونبذ المحسوبية و البيروقراطية، وهو ما أشار إليه فو⁽²⁾ (Fu) حينما أكد على أنه وبشكل خاص، فإن الثقافة في كندا تقوم على مجموعة من العناصر والخصائص المميزة والتي تتمثل في كل من:

1. العلاقات الطيبة المتداخلة بين الأفراد داخل المجتمع، والتي تُقام على أسس البساطة.
2. وجود قسط كبير من الحرية المهنية، وانتشار المجالات المهنية المُشجَّعة.
3. انتشار قيم العدالة بين الأفراد داخل مكان العمل.
4. توطيد مميزات التسامح والكرم بين الأفراد في الأوساط المجتمعية.
5. الاحتكام داخل المجتمع إلى أسس الكفاءة والجدارة المهنية.

فلسفة إدارة الصراع التنظيمي:

تقوم الفلسفة العامة في كندا لإدارة الصراع التنظيمي على الاعتراف بوجود الصراع أولاً، وتكوين نظام سهل وآمن ومتاح للوصول لجميع الأطراف؛ بحيث يقوم هذا النظام على أسس الاعتراف باهتمامات ووجهات نظر وآراء الجميع، وهو ما أشار إليه كوتس وفورلونج وداوني⁽³⁾ حينما أكد على أن المبادئ الأساسية لإدارة الصراع داخل المنظمات تتمثل في كل من:

-
- (1) Çiftçi, Y. A. "Chapter 2: Diversity and Multicultural Education in Canada". **Multicultural Education: Diversity, Pluralism, and Democracy An International Perspective**, Lambert Academic Publishing, Germany. (2013). p.p. 6-7.
 - (2) Fu, Meirong. "A cultural analysis of China's scientific brain drain: The case of Chinese immigrant scientists in Canadian academia." *Journal of International Migration and Integration* 15, no. 2 (2014): 197-215. P. 209.
 - (3) Coates, M. L., Furlong, G. T., & Downie, B. M. "Conflict Management and Dispute Resolution Systems in Canadian Nonunionized Organizations". Ontario: Queen's University. (2013). P.P.14-15.

١. الاعتراف والقبول بطبيعة الصراعات وقت حدوثها بواسطة المنظمات؛ حيث يعتبر ذلك من الأمور الإيجابية والتي تساعد على الإدارة لها بشكل جيد، وهو ما قد يعمل على ترقية جودة ومستوى التحصيل الفردي والتنظيمي إذا تمت هذه الإدارة على نحو قويم للصراعات التنظيمية الحادثة.

٢. نشر الوعي وبثه في عقول كافة الأطراف المنتفعة داخل المنظمة، وذلك من خلال معرفتهم بنظام محدد لإدارة الصراعات داخل المنظمة والعمل على وصفه باعتباره داعماً لهم أولاً وأخيراً.

٣. تناول كافة الاهتمامات الخاصة بالجهات والأطراف المنتفعة داخل المنظمة، واعتبار العمل على بناء الثقة والتعاون داخل المنظمة، والعمل على غرس الأفكار والمعتقدات الإيجابية في نفوس الجهات المنتفعة لكي ينتقل ذلك إلى النظام بالكامل.

٤. بناء نظام لإدارة الصراع التنظيمي على نحو سهل الاستخدام، وآمن للجميع، ومتاح للوصول لدى كافة الأطراف، وتصميمه على نحو لا يجعله يتطلب الكثير من الأعمال المكتبية، إلى جانب توفير أكثر من آلية ووسيلة يمكن من خلالها الاستفادة من النظام والوصول إليه.

ووفقاً لما أفاد به شيرتزر وودز (1)(1) Schertzer and Woods فإن كندا تعتبر من الدول التي تتبنى آلية لتطوير نظرية وسياسة تتميز في خصائصها إلى تسهم في الحد والقضاء على الصراع التنظيمي، وذلك حينما أكد على أن كندا يمكن لها أن تطور نظريتها وسياساتها في إدارة الصراع التنظيمي القائمة أساساً على توفير عنصر الاستقرار الذي من شأنه أن يجابه الصراع التنظيمي الذي يتمحور في كندا حول عناصر التنوع العرقي والوطني من ناحية، ويركز بشكل رئيسي على الآليات السياسية والمؤسسية التي لها القدرة على إدارة الصراع التنظيمي الناشب من جراء تلك العناصر؛ حيث يمكن تطوير تلك النظرية والسياسة من خلال جانبين رئيسيين على النحو التالي:

١. أولاً، من خلال توفير حالات يتم توثيقها بشكل كامل يحتوي على أركان الصراع التنظيمي الأربعة المتواجدة داخل أنظمة كندا المؤسسية.

٢. ثانياً، من خلال تحليل الطريقة المثلى التي يمكن للآليات السياسية والمؤسسية من خلالها أن تحافظ على تواجد الصراع مُحجَّماً داخل دائرة العملية السياسية.

(1) Schertzer, Robert, and Eric Taylor Woods. "Beyond multinational Canada." *Commonwealth & Comparative Politics* 49, no. 2 (2011): 196-222. P. 215.

مميزات النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي:

تتطوي مميزات إدارة الصراع التنظيمي في كندا على تكوين برنامج مبسط وواضح، يعمل على التكيف مع اختلافات الموظفين، والعمل بشكل سريع للتحويل إلى نطاق التفاوض والتحاور بدلاً من تناول الصراع التنظيمي بشكل سيء، وهو ما أشار إليه كوتس وفورلونج وداوني⁽¹⁾ حينما أكد على أنه نظراً لأن الأفراد والمواطنين داخل المجتمع الكندي يتسمون بالاختلاف البين والواضح، ونظراً لتقبل الموظفين للصراعات على نحو سلبي مغمور بمشاعر التجاهل والتجنب، فإن الطريقة الأمثل في التعامل مع الصراعات وإدارتها تكمن في الوصول إلى نقطة محورية ودرجة وهي تكوين نظام واضح ومتسع من القيم التي تهتم بتناول تلك الصراعات داخل المنظمة؛ حيث يجب على تلك القيم أن تتسم بما يلي:

1. الفعالية وإمكانية تحويل دفة النظرة السلبية لدى الموظفين حول تلك الصراعات.
2. إمكانية تشجيع القيم التنظيمية إلى تحويل الصراع إلى طاولة المشاورة والتناقص.
3. العمل على تحويل النظرة السوداوية للصراع إلى نظرة إيجابية، واعتبار الصراع كفرصة لتقريب وجهات النظر.
4. العمل على رفع قيمة النقد البناء والذي يضيف قيمة أكبر على الفرد وعلى المنظمة.

عيوب النظرية المطبقة في إدارة الصراع التنظيمي:

قد تتشكل أبرز العيوب لدى تجربة كندا في إدارة الصراع التنظيمي من وجود حالة من عدم الاتزان بين الدور الذي يلعبه الموظف داخل المؤسسة وداخل الأسرة؛ حيث يتم ذلك دون تدخل المؤسسة والاعتماد على الموظف نفسه لتحقيق هذا الاتزان، وهو ما أشار إليه دوبري وهيغينز⁽²⁾ حينما أكد على أن الكثير من الموظفين داخل المنظمات والمؤسسات الكندية يعانون من زيادة العبء والإجهاد الناجم من الصراعات الناشئة بين المنزل من جهة وبين مكان العمل من جهة أخرى، وهو ما يتطلب العمل على توفير قسط من التوفيق والتوازن بين كليهما؛ حيث يتكون هذا الصراع من المطالب المتزايدة لمنح الموظف الكثير من المجهود والوقت لكي يقدم أداء مرضي، لذلك فيمكن تناول تلك الأعباء على أنها عبء الدور الوظيفي الكامل، وعبء الدور المهني، وعبء الدور الأسري.

(1) Coates, M. L., Furlong, G. T., & Downie, B. M. Op. Cit.. P.15.

(2) Duxbury, L., & Higgins, C. "Revisiting Work-life Issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada [report One]". Ottawa: Sprott School of Business, Carleton University, (2013). P.7.

تجربة جمهورية الصين الشعبية:

يقوم النظام التعليمي في جمهورية الصين الشعبية على تسجيل الطلاب في مرحلة ما قبل المدرسة عند بلوغ أعمارهم من ٢-٣ أعوام، ثم ينتقل الطالب إلى الصف الأول الابتدائي عند بلوغ ٦ أعوام، وينتهي من المرحلة الابتدائية عند الصف السادس الابتدائي عند بلوغ ١١ عام، ثم ينتقل إلى المرحلة المتوسطة التي تبدأ بالصف السابع عند بلوغ ١٢ عام، ثم الصف الثامن عند بلوغ ١٣ عام والصف التاسع عند بلوغ ١٤ عام، تليها مرحلة التعليم الثانوي والتي تبدأ بالصف العاشر الثانوي عند بلوغ ١٥ عام، والصف الحادي عشر الثانوي عند بلوغ ١٦ عام، والصف الثاني عشر الثانوي عند بلوغ ١٧ عام، ثم ينتقل الطالب إلى الجامعة والكليات المهنية عند بلوغ ١٨ عام والتي تستغرق الدراسة بها أربعة أعوام دراسية ويكون عمر خريج الجامعة في جمهورية الصين الشعبية ٢١ عام⁽¹⁾.

وتختلف الثقافة الصينية عن الثقافات الأمريكية والبريطانية والاسترالية في أنها جماعية ومتميزة، حيث تدفع الثقافة الجماعية أفراد المجتمع الصيني إلى التكيف مع العادات المقبولة اجتماعياً، كما تركز الثقافة الصينية على المصطلح المتعلق بالوجه الاجتماعي الذي يتضمن الحاجة إلى الاحترام من الآخرين وعدم الشعور بالحرج في المواقف الاجتماعية مما يؤدي إلى الامتثال للعادات الاجتماعية لتجنب الحرج اجتماعياً، ويظهر تأثير الثقافة الصينية على التعليم من خلال تجنب الطلاب للإجابة على الأسئلة المطروحة من المعلم تجنباً للإجابة الخاطئة التي تؤدي إلى شعوره بالحرج داخل المدرسة⁽²⁾.

هذا وتتميز جمهورية الصين الشعبية بإدارة الصراعات التنظيمية من خلال تعميم المشكلة ونقلها إلى الرأي العام بدلاً من إخفائها في ثنايا القطاع الخاص، وهذا يدل على انتقاء الصين لآلية تفاعلية واجتماعية تستهدف الاستفادة من مبادرات وتضافر الشعب في حل المشكلات المؤسسية، وهو ما أشار إليه وو وسونغ⁽³⁾ حينما أكد على أن جمهورية الصين الشعبية تعمل على انتهاجها لممارسات تساعد على فض النزاعات وتسوية الصراعات التنظيمية بالأخص في شركات القطاع الخاص من خلال تفعيل وإعمال سياسات واستراتيجيات سياسية من قبل الحكومة بشكل مباشر؛ حيث يتمثل ذلك باعتباره محركاً أساسياً

(1) OECD. Education in China: A Snapshot. Paris. (2016). P. 10.

(2) Hodkinson, C. & Poropat, A. Chinese students' participation: The effect of cultural factors. *Education and Training* 56. No. 5 (2014)430-446. p.p. 6- 7.

(3) Wu, A., Zhong, X., & Song, D. "Entrepreneur's political involvement and inter-organizational conflict resolution in China's transition economy". *International Journal of Conflict Management* 31, no. 3(2020), 353-371. P.367.

لشركات القطاع الخاص، وذلك في محاولة لتحويل القضية من البيئة التنظيمية الخاصة بالشركة، إلى النطاق المجتمعي الخاص بالدولة ككل.

وتتطوي العوامل الثقافية التي تحدد مسار المعاملات والتنمية داخل النسق المجتمعي التابع لجمهورية الصين الشعبية على أربعة عوامل تقوم على تبادل المنفعة، وخدمة المجتمع، والتجانس مع الآخرين، وتوطيد العلاقات الاجتماعية، وهو ما أشار إليه ليان وأوليفر (Lian and Oliver)⁽¹⁾ حينما أكد على أن جمهورية الصين الشعبية تحكمها مجموعة من العوامل الثقافية التي تتمثل في كل من:

١. العامل الأول: يتمثل في كل ما يعمل على تحديد مركز الفرد الاجتماعي ومكانته داخل المجتمع، والتي يتم اكتسابها من خلال إجراء مجموعة من الأدوار الاجتماعية التي يشهد لها الآخرين، ويُطلق على هذا العامل اسم ميانزي "Mianzi".

٢. العامل الثاني: يتمثل في كل الموارد التي يمكن أن يقدمها الفرد للآخرين كمنحة أو هبة داخل سياق تبادل المنفعة الاجتماعية، وتشتمل على مجموعة من الأعراف الاجتماعية التي يجب الالتزام بها إذا أراد الفرد الاندماج السليم داخل المجتمع الصيني، ويُطلق على هذا العامل اسم رينكوينغ "Renqing".

٣. العامل الثالث: يتمثل في مفهوم تكوين الروابط بين الأفراد لكي يمكن توطيد العلاقات فيما بينهم، ويُطلق على هذا العامل اسم غوانجي "Guanxi".

٤. العامل الرابع: يتمثل في التجانس ومحاولة إيجاد عنصر الاتزان بين السياقات والمواقف المختلفة في محاولة الحصول على السعادة والسلام الداخلي، ويُطلق على هذا العامل اسم هيزي "Hexi".

ثالثاً: أوجه الاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية في مجال إدارة الصراع

- أوجه الاستفادة من التجارب العربية:

١. تبديل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين اللين والشدّة، واختيار أنسبهم من حيث ما يوافق الظرف الذي يستدعي إما استخدام أسلوب المواجهة أو الضغط والإجبار، أو أسلوب التهدئة ومحاولة الوصول إلى حلول وسط.

(1) Lian, Zhiying, and Gillian Oliver. "Information culture: a perspective from Mainland China." *Journal of Documentation*, (2019), 109-125. P. 121.

٢. ضمان تواجد القادة والمديرين في الصفوف الأولى خلال عمليات إدارة الصراع التنظيمي، وبالأخص في المنظمات التي يقودها أفراد ذوي دور محوري كالمدارس والجامعات.

٣. العمل على تنشيط المجال الفكري، واستخدام حلول إبداعية ومبتكرة على الدوام بصدد إدارة الصراع التنظيمي.

٤. إدارة الصراع التنظيمي على نحو يساعد على الاستفادة من منافعه وتقليل آثاره السلبية، كتنشيط التنافس بين الأفراد والموظفين وتحديدته عند مستوى معين حتى لا ينقلب إلى معاداة فيما بينهم.

٥. تحويل إدارة الصراع التنظيمي إلى أحد أركان التنظيم المؤسسي في أي شركة أو منظمة، بغض النظر عن القطاع الذي تتبعه، أو المسار الخدمي أو الإنتاجي الخاص بها.

٦. تهيئة وإعداد المديرين على أعلى مستوى من الكفاءة والتميز المؤسسي لكي يصيروا قادرين على تنفيذ برامج إدارة الصراع التنظيمي.

٧. تنويع وسائل إدارة الصراع التنظيمي وعدم الاهتمام إلى وسيلة واحدة في كل السياقات.

٨. تفعيل التعاون وتضافر الجهود بين كافة الأفراد داخل المنظمة لكي يمكن تنفيذ آليات إدارة الصراع التنظيمي على أكمل وجه.

٩. منح استقلالية تنفيذية لدى مديري المنظمات والمؤسسات لاختيار الحلول والأساليب الأنسب التي يمكن من خلالها إدارة الصراع التنظيمي.

١٠. التركيز أولاً وأخيراً على تحقيق أهداف المنظمة استناداً على أي أسلوب من أساليب الصراع التنظيمي.

١١. وضع أسلوب التعاون والمصارحة صوب الاهتمام وفي عين الاعتبار؛ نظراً لأهميتهما الكبيرة داخل السياقات المؤسسية الخاصة بالقطاعات الخدمية كالمدارس بالتحديد.

١٢. الإطلاع المستمر على أحدث الأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي، وعدم الاكتفاء بما تم الوصول إليه من أساليب فعالة، بل وتحديثها وفقاً لأكثر الأساليب المتقدمة.

أوجه الاستفادة من التجارب العالمية:

من واقع مراجعة التجارب العالمية، يمكن استخلاص العديد من الفوائد التي يمكن تطبيقها في الدراسة الراهنة وأهمها: استخدام الطرق المباشرة في التعامل مع الصراعات التي

تنشأ داخل المنظمة؛ وعدم تجاهل أي نوع من أنواع الصراعات بين الأفراد أو المجموعات المهنية داخل المنظمة؛ والعمل على تنويع سبل ووسائل إدارة الصراع التنظيمي من وقت إلى آخر مع عدم الحيود عن الفلسفة الرئيسية، وهي الوصول إلى حل دون التجنب أو التجاهل؛ العمل على حل الصراعات داخل المنظمة ممن تتصارع فيما بينها على الوصول إلى نقطة يتشارك فيها الجميع من حيث الرأي؛ والفعالية وإمكانية تحويل دفة النظرة السلبية لدى الموظفين حول تلك الصراعات؛ وإمكانية تشجيع القيم التنظيمية إلى تحويل الصراع إلى طاولة المشاورة والتناقش؛ والعمل على تحويل النظرة السوداوية إلى صراع إلى نظرة إيجابية، واعتبار الصراع كفرصة لتقريب وجهات النظر؛ والعمل على رفع قيمة النقد البناء والذي يضفي قيمة أكبر على الفرد وعلى المنظمة؛ واستخدام الطرق المتأقلمة مع كافة الاهتمامات والآراء ونقاط التبني التي يتخذها كل فرد داخل المنظمة ووضعها في عين الاعتبار؛ وتكوين نموذج أو نظام لإدارة الصراع التنظيمي على نحو مبسط، وسهل الاستخدام ومتاح لكافة الموظفين والأفراد داخل المنظمة؛ والإسهام بشكل كامل في تحويل الصراع من النطاق المؤسسي إلى النطاق الأخوي، وعدم الوصول -قدر الإمكان- إلى نقطة اللجوء إلى الحكم القضائي؛ والعمل على تغيير وجهة نظر الموظفين للصراع وتشجيعهم على اعتباره كفرصة جيدة لتقريب وجهات النظر؛ والاعتراف بوجود الصراعات وعدم تجاهلها حين نشوبها، ونشر الوعي لدى الموظفين والأفراد تجاه تلك الصراعات.

الفصل الرابع

ملامح إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في

دولة الكويت

- ١) فلسفة مدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت
- ٢) أهداف التعليم الأساسي بدولة الكويت
- ٣) إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت
- ٤) المشكلات التي تواجه إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت
- ٥) التطور التاريخي لإدارة الصراع التنظيمي بالتعليم وأهدافه وإدارته بدولة الكويت

الفصل الرابع

ملاح إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت

يتناول هذا الفصل الذي ملاح إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية والمتوسطة بدولة الكويت وأهم المشكلات التي تواجهها، حيث يستعرض فلسفة المدرسة الابتدائية وأهدافها، وأهداف إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وكذلك الهيكل التنظيمي لإدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت، وملاح التميز الإدارة بالمدرسة الابتدائية بدولة الكويت، والتطور التاريخي للتعليم وأهدافه وإدارته بدولة الكويت.

فلسفة مدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت

يحظى التعليم الابتدائي بوجه خاص باهتمام القائمين على تطوير التعليم بدولة الكويت انطلاقاً من انه يمثل الركيزة الأساسية للنظام التعليمي، ويتطلب ذلك من الوزارة إعادة النظر في فلسفتها التربوية، وذلك انطلاقاً من أن المدرسة الابتدائية تعد إحدى المؤسسات التعليمية التي يقع علي عاتقها مسئولية تنمية شخصية المتعلم بأبعادها كافة بصورة شاملة ومتكاملة إلي أقصى حد تمكنه من طاقاته في إطار البيئة الاجتماعية والثقافية التي تحدد ملاح الحياة الأساسية في المجتمع الكويتي، وتزويده بالخبرة والمعرفة التي تجعله قادراً علي التكيف مع بيئته المحلية والعربية والعالمية، وذلك من خلال تنمية مهاراته، وميوله، وإكسابه أساليب التفكير السليم في حل المشكلات التي تواجهه، وإعداده لمواصلة تعليمه بالمراحل الدراسية التالية^(١).

أهداف التعليم الأساسي بدولة الكويت

ويمكن تصنيف الأهداف العامة للتعليم بدولة الكويت على النحو التالي^(٢):

١. **المستوى الأول:** تكوين الأهداف العامة للتربية، وهي أهداف عريضة تُشير إلى الاتجاه العام للتربية واختياراتها في المسائل المتعلقة بسياسة المجتمع، وعقيدته، ومُثله، ونُظمه، وهي بذلك توجه لكل المعنيين بتوجيه وتنشئة الشباب، فالأهداف العامة تُقيد كل من يعمل في حقل التوجيه والإرشاد التربوي، والإعلام والتربية والتخطيط والمجالات المرتبطة بها.

(١) غازي عنيان الرشيد، مرجع سابق، ص ٣٤.

(٢) وزارة التربية. المؤشرات التربوية للنظام التعليمي، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ٢٠١٣، ص ٩.

٢. **المستوى الثاني:** ويغطي أهداف التربية والتعليم للناشئة كأهداف المراحل التعليمية المختلفة، وهو مستوى لا يزال عامًّا في صياغة الأهداف، وإن اتجه إلى قدر من التفصيل يلائم ما نتوقع أن يقوم المتعلم بإنجازه بعد إتمامه لكل مرحلة من تلك المراحل التعليمية.

٣. **المستوى الثالث:** يتجه إلى قدر أكبر من التحديد، وهنا تبرز قيمة الأهداف السلوكية حيث تُحلُّ الأهداف العامة إلى أهداف أكثر تخصصاً يمكن استخدامها في تقنيات تصميم وبناء المناهج والأهداف السلوكية تعين في تحديد مادة تعليمية أو وحدة تعليمية أو مقرر أو عدد من المقررات الدراسية.

٤. **المستوى الرابع:** وتظهر الحاجة إليه عند وضع مواد تعليمية أو وسائل تعلم متعددة تمثل التجسيد الإجرائي لكل الأهداف السابقة في طريق واحد يحدد المستوى المتوقع لأداء المتعلمين في كل درس، وتتوالى تلك المستويات ونموها حتى تصل في تكاملها إلى تحديد المستوى المتوقع للمقرر الدراسي.

ويتمثل الهدف الشامل للتعليم بدولة الكويت في إتاحة الفرص لمساعدة الفرد على النمو الشامل المتكامل روحياً وفكرياً وجسدياً إلى أقصى ما تسمح به استعداداته وإمكاناته في إطار مبادئ الإسلام، والتراث العربي، والثقافة المعاصرة، وطبيعة المجتمع الكويتي، وعاداته وتقاليده الإيجابية، وإنماء روح المواطنة والولاء للوطن، على نحو يكفل تحقيق المتعلم لذاته وإعداده للمشاركة الديمقراطية، وتقديمه ليؤدي دوره على المستويات الإقليمية والعربية والإسلامية والعالمية^(١).

وقد حددت وزارة التربية بدولة الكويت أن رسالة التعليم العام تقوم على تحقيق الأهداف التالية^(٢):

١. المساهمة في تحقيق التفاعل مع العصر الحالي بما يتطلبه من حرية فكر وتجاوب مع ديناميكية التغيير دون تعارض مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- تشجيع التفكير العلمي الحر، وتنمية مهارات التفكير السليم والتفكير المبدع.

ب- تنمية القدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات وتأكيد الإيمان بالتغيير بوصفه الطريق الفاعل للتطور ومواكبة العصر.

ج- المساهمة في تمكين المجتمع من معايشة عصر العولمة والتفاعل الإيجابي معه دون التخلي عن الخصوصية الثقافية.

(١) غازي عنيزان الرشيد، مرجع سابق، ص ٣.

(٢) وزارة التربية، مرجع سابق، ص ٣٢.

د- دعم الاتجاه نحو الانفتاح على العالم، والتعامل الإيجابي مع التحدي الإنساني الحضاري.

٢. المساهمة في تأكيد قيم الإيمان بأهمية الحوار واحترام حقوق الإنسان لدى المتعلمين، وتوفير الأساس لحياة ديمقراطية سليمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- ترسيخ الإيمان بالنهج الديمقراطي، واحترام الحريات وسيادة القانون.

ب- التأكيد على مبدأ ارتباط المواطنة بالتوازن بين الحقوق والواجبات.

ج- تأكيد قيم احترام حقوق الآخرين فكرياً، وسياسياً، واجتماعياً، واقتصادياً.

د- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الجماعي، والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة.

هـ- المساهمة في تحويل التنوع في الفئات المكونة للمجتمع إلى مصدر قوة يعزز التمسك بالديمقراطية والتعددية.

٣. ترسيخ مفهوم إنتاج الثروة والحفاظ على البيئة وموارد البلاد، ويتحقق ذلك من خلال:

أ- معالجة الأفكار الخاطئة لدى النشء عن عنصر الوفرة وربطها بالآثار السلبية على عملية استنزاف الموارد الطبيعية المحدودة.

ب- التأكيد على أن العنصر البشري الوطني هو مصدر للثروة للمجتمع الكويتي مادياً ومعنوياً.

ج- تأكيد مسؤولية كل فرد تجاه المال العام وحمايته.

د- تشجيع النشء على الاتجاه إلى المهن المنتجة، والعمل في القطاع الخاص، وتدريبهم على المهارات اللازمة لذلك.

٤. تأكيد المتطلبات الأساسية لمناهج مدارس نظام التعليم العام بما يضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها، ويتحقق ذلك من خلال:

أ- التزام جميع مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية بمعايير ومتطلبات أساسية للمناهج.

ب- إعداد المواطنين إعداداً عاماً أساسياً يؤهلهم لحياتهم العامة والخاصة، ولمواصلة الدراسة التخصصية.

ج- إتاحة الفرصة من خلال المناهج لانتقال المتعلم إلى مسارات موازنة للتعليم أو التدريب خارج نظام التعليم العام.

د- جعل المتعلم مركز العملية التعليمية، بحيث تكون عملية التعلم نتيجة تفاعله مع عدد متنوع من مصادر التعلم المتاحة أمامه.

هـ- توسيع مصادر التعلم في داخل المدرسة وفي خارجها.

٥. إحداث الإصلاح المؤسسي في قطاع التعليم العام بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الغايات الاستراتيجية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ- حفز مدارس التعليم العام الرسمية والأهلية على التنوع والإبداع في أنظمة الدراسة وأساليب التعليم ومقرراتها وأنشطتها.

ب- تنشيط دور البرامج التعليمية التي تستهدف الفئات الخاصة من المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة والمتفوقين.

ج- تشجيع المنافسة بين الأنواع المختلفة من مدارس التعليم العام على تحسين جودة التعليم.

٦. سد الفجوة الرقمية بين واقع التعليم العام الحالي ومتطلبات التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة في مختلف مجالات الحياة العلمية والعملية، والعامة والخاصة، ويتحقق ذلك من خلال:

أ- توافي ظهور أجيال جديدة ممن يعانون من الأمية التكنولوجية.

ب- إتاحة الفرص للإفادة من أكبر عدد ممكن من مصادر التعلم والأنشطة المدرسية.

ج- تشجيع المتعلمين على الاستفادة القصوى مما تنتجه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خدمات وتسهيلات، وإمكانات لتنوع مصادر المعرفة.

د- إعداد جموع المتعلمين لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة في حياتهم العلمية والمعنية، وتوجيه عدد منهم إلى التخصص والإبداع في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وقد أكد قانون التعليم الصادر رقم (٤) لسنة ١٩٨٧م في ١١ فبراير على مسئولية وزارة التربية على أهمية صياغة الإنسان الكويتي وتنظيم هذه المؤسسة الاجتماعية الحيوية والمهمة، وتم صياغة الأهداف العامة للتعليم في الكويت وتتضمن ما يلي^(١):

- مساعدة الفرد على اكتساب المعلومات وجوانب المعرفة الوظيفية في جميع المجالات الحيوية.

- معاونة الفرد على اكتساب المهارات الوظيفية المناسبة.

- مساعدة الفرد على استخدام أسلوب التفكير العلمي والعمل على تنمية قدراته الابتكارية.

- معاونة الفرد على اكتساب الميول والاتجاهات والاهتمامات والقيم المناسبة بصورة وظيفية.

- إتاحة الفرص لمساعدة الفرد على النمو الشامل روحياً وفكرياً.

ويمكن تحديد أهداف التعليم العام بدولة الكويت على النحو التالي:

(١) دولة الكويت، مرسوم القانون رقم ٤ لسنة ١٩٨٧ في شأن التعليم العام، الكويت، (١٩٨٧)، المادة (٢).

١. **أهداف ترتبط بمطالب المتعلمين وخصائصهم:** حيث تستند أهداف التعليم بدولة الكويت إلى دراسات نفسية وتربوية تحدد مطالب النمو لدى المتعلمين في المجالات المختلفة، بهدف توفير أفضل الطرق لمساعدتهم على التعلم، وتتضمن: مساعدة الفرد على النمو الروحي والعقلي والجسمي، وتنمية ميولهم ومهاراتهم المختلفة، وتهيئة الفرص للأفراد بما يوفر لهم النضج الانفعالي السليم، وإعداد الفرد للتعامل الناجح مع الآخرين في المجتمع، ومساعدته على حل مشكلاته المختلفة، والاهتمام بالتربية المهنية وما تقتضيه من توجيه دراسي ومهني^(١).

٢. **أهداف ترتبط بطبيعة المجتمع الكويتي:** وتتمثل في: الإيمان بمبادئ الدين الإسلامي بحيث تصبح منهج فكر وأسلوب حياة يتجسد في سلوك الفرد، والتعرف على تاريخ المجتمع الكويتي وتطوره، وتراثه، وما تتميز به حياته الاجتماعية، وإزالة الأمية عن المجتمع الكويتي صغيره وكبيره، فلا حياة رشيدة مع الأمية لأمة تتوق إلى الرقي والعلا، والوفاء باحتياجات المجتمع الكويتي من القوى البشرية المؤهلة اللازمة لمتطلبات التنمية في مختلف القطاعات، وإعداد الفرد للعمل، وتقدير قيمته في بنيان المجتمع، وتعلم مهنة من المهن لكل راغب ومقبل عليها، وبث روح المواطنة للكويت بصفة خاصة، وللأمة العربية بصفة عامة، والاهتمام بالتراث والعمل على إنمائه، والتقدم به تبعاً لروح العصر، وتنشئة أجيال قادرة على تحمل المسؤولية في شتى صورها، وقادرة على القيادة واتخاذ القرار^(٢).

٣. **أهداف ترتبط بطبيعة العصر:** وتتضمن: الاهتمام بدراسة المجالات العلمية الحديثة وتطبيقاتها بما يجعله قادراً على تمثل مظاهر التقدم العلمي من حوله، ومساعدة الفرد على اكتساب المعلومات وجوانب المعرفة الوظيفية في جميع المجالات الحيوية، ومعاونة الفرد على اكتساب المهارات الوظيفية المناسبة، ومساعدة الفرد على استخدام أسلوب التفكير العلمي والعمل على تنمية قدراته الابتكارية، ومعاونة الفرد على اكتساب الميول والاتجاهات والاهتمامات والقيم المناسبة بصورة وظيفية، وإتاحة الفرص

(١) وزارة التربية، مرجع سابق، ص ١٣.

(٢) وزارة التربية (٢٠٠٦): تطوير بنية التعليم بدولة الكويت، دراسة تبعية تحليلية وصفية عن البنية الأساسية للتعليم بدولة الكويت، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ص ٢٣.

لمساعدة الفرد على النمو الشامل روحياً وفكرياً، وتوفير الأساليب التي تساعد على سرعة تكيف الفرد مع التغيير الاجتماعي والإسهام فيه^(١).

٤. أهداف ترتبط بالاتجاهات التربوية المعاصرة: حيث تعتبر الاتجاهات التربوية إحدى المبادئ التي تركز عليها الأهداف التربوية، ومنها الحاجة إلى التربية المستدامة لملاحقة التغيير الاجتماعي، والتعلم الفعال والنشط، وبناء عليه تتمثل أهداف التعليم في تحقيق إيجابية الفرد ونشاطه، وتنمية القدرة على ممارسة التعلم الذاتي، ومساعدة الفرد على ممارسة التعلم المستمر مدي الحياة، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التعليم^(٢).

ويلاحظ بشكل عام أن أهداف التعليم بدولة الكويت قد توفر لها مبدأ المشاركة، حيث اشترك في تحديدها وصياغتها عديد من المسؤولين والتربويين والعاملين في الميدان، كما استفادت من الجهود والدراسات التي أجريت محلياً وعربياً ودولياً، ولذلك فقد وضعت هذه الأهداف في اعتبارها خصائص المتعلمين في كل مرحلة تعليمية، وسعت إلي تحقيق النمو المتكامل والسليم لهم، وراعت في معظم الأحيان الاتجاهات التربوية المعاصرة، بالإضافة لذلك، فقد جاءت هذه الأهداف لتمثل نقلة نوعية أكثر تطوراً واستيعاباً لروح العصر، وأنها أكثر مواكبة لمتطلبات التطور الذي يمر به المجتمع الكويتي.

إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت:

تعد إدارة التعليم مسؤولة عن إدارة وتوجيه ومتابعة العملية التعليمية بالمدارس التي تشرف عليها، فهي التي تتولي مختلف شؤون التخطيط والتنظيم - وصنع القرارات واللوائح وإرسال التعليمات إلى المدارس، وما ينجم عن ذلك من تعقيدات إدارية أحياناً، ومشكلات ميدانية تحتاج إلى بعض الحلول البديلة. أداء الخدمات التعليمية، من خلال إنشاء إدارات تعليمية مستقلة وفقاً لتقسيم المحافظات تكون مهمتها الإدارة التنفيذية لشؤون التعليم والمدارس في الأحياء التابعة لها، وبدورها تكون مرتبطة بالوزارة مباشرة، وذلك بهدف تحقيق مبدأ عدم التركيز الإداري^(٣).

(١) وزارة التربية، مرجع سابق، ص ١٤

(٢) عبد العزيز سعود المحيلبي. الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية: قضايا معاصرة ورؤى مستقبلية. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١٥، ص ٢٣.

(٣) فتحي هلال وآخرون. واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ورؤية مستقبلية لتطويرها، وزارة التربية، إدارة البحوث التربوية، الكويت، ١٩٩٩، ص ١٢.

وتتم إدارة التعليم بدولة الكويت وفق عدة مستويات تتمثل في مستوى الإدارة العليا (وزارة التربية)، ومستوى الإدارة الوسطي (المناطق التعليمية)، ومستوى الإدارة التنفيذية (إدارة المدرسة)، ويمكن استعراض هذه المستويات على النحو التالي:

مستوى الإدارة العليا (وزارة التربية): ويمثل المستوى الإداري الأعلى في الهيكل التنظيمي، حيث يقع علي عاتقها رسم السياسات وتحديد الأهداف التربوية، ويتمثل هذا المستوى في وزارة التربية التي يقع علي عاتقها مسؤولية رسم السياسة التعليمية العامة للتعليم لمختلف جهاتها ومناطقها، وهي بمثابة إدارة حكومية تشرف علي معظم مؤسسات التعليم وتدير شؤونه، ويسند إليها القيام باتخاذ القرارات الخاصة بالتربية، ووضع خططها ونظمها، وتخفيض الميزانية المطلوبة للإنفاق علي مراحل التعليم والإشراف عليها، ومحاولة النهوض والنقدم علمياً لمسايرة التطورات والاتجاهات العالمية المعاصرة، وتوفير وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لأبناء الدولة، والإشراف علي جميع جوانب العملية التعليمية وتقديم التوجيهات الفنية للمؤسسات التعليمية^(١).

ويرأس وزير التربية المجلس الأعلى للتعليم: وهو مجلس استشاري، ويمثل أعلى سلطة تنفيذية للتعليم في الكويت، ويرأسه وزير التربية، ويضم في عضويته مساعد الوزير، ووكلاء الوزارة، وممثلين عن كل من مدرسة الكويت، ووزراء التخطيط، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ويعين أعضاء المجلس بمرسوم أميري بناء علي ترشيح من وزير التربية، ومدة العضوية به ثلاث سنوات، ويختص هذا المجلس بإبداء الرأي في السياسات التعليمية والخطط والبرامج التربوية للتعليم، وله علي وجه الخصوص الحق في اقتراح السياسة التعليمية للنظام التعليمي بالكويت، وتعديل مدد الدراسة بالمراحل التعليمية المختلفة، وإقرار الخطط التربوية، وبرامج تنفيذ السياسات التعليمية، واقتراح تعديل أحكام القوانين واللوائح الصادرة للتعليم، وإبداء المشورة للوزير في الأمور التربوية الأخرى التي يري عرضها علي المجلس^(٢).

وقد جاءت عديد من القرارات الوزارية التي تدعم هذا التوجه، حيث تضمن القرار الوزاري بتاريخ (١٩٧٩/١١/٢٧) ضرورة الأخذ بفكرة اللامركزية تدريجياً، حيث يبدأ العمل

(١) أحمد عبد الباقي البستان؛ سلطان غالب الديحاني. الإدارة المدرسية الحديثة: وتطبيقاتها الميدانية، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠١٤، ص ٩.

(٢) دولة الكويت، المرسوم الأميري الصادر في ١٩٨٤/٢/٢٧ في شأن التعليم العام، الكويت، ١٩٨٤، ص ٣.

بمنطقة واحدة، وفي نطاق اختصاصات محدودة، وعلى ضوء ما تسفر عنه نتائج التجربة يتم تقييمها، ويعتبر صدور القرار الوزاري رقم ٨/٣٠ بشأن إنشاء منطقة الأحمدية التعليمية بمثابة نقلة نوعية في إدارة التعليم بالكويت، حيث أصبحت المناطق التعليمية هي الجهة المسؤولة عن إدارة وتوجيه العملية التعليمية بالمدارس التابعة لها، ويقع علي عاتقها بعض الاختصاصات المنوطة بتنفيذها لضمان جودة العمل المدرسي ومنها: متابعة سير العمل وانتظامه بالمدارس إدارياً وفنياً، وتوزيع الطلاب علي المدارس حسب المناطق السكنية، وإعداد مشروع الميزانية من حيث المعلمين والطلاب، ومتابعة تنفيذ الخطط والمناهج وتلقي التقارير من المفتشين والنظار، ومتابعة نتائج الدراسات التحليلية التي يقوم بها القسم المختص في إدارة الامتحانات وشؤون الطلاب، وإعداد حركات النقل بين هيئة التدريس داخل المنطق، والتعاون مع التوجيه الفني في دراسة طلبات عمل المعلمين الجدد، وترشيح الصالحين منهم وتعيينهم^(١). وبعد استقرار هذا الوضع التنظيمي تم اعتماد مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية بحيث يكون للأجهزة المركزية التخطيط لتنمية وتطوير التعليم والتنظيم والإشراف والرقابة، ويكون للأجهزة اللامركزية إدارات للمناطق التعليمية وتنفيذ قرارات الإدارة التنفيذية للتعليم في المدارس التابعة لها، والإشراف عليها وتقييم أدائها.

المستوي التنفيذي (الإدارة المدرسية): يعبر هذا المستوي عن الإدارة التنفيذية/ الدنيا، حيث تمثل نظام فرعي من النظام الأكبر، وهي جهاز إدارة يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والأفراد العاملين وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وكل هؤلاء يعملون في حدود إمكانياتهم المتاحة لأداء الخدمات التي تساعد علي تحقيق العملية التربوية وتحسينها، ويقع علي عاتق إدارة المدرسة مسئولية الاهتمام بإنجاز جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، والعمل علي ربط المدرسة بالمجتمع، وتنفيذ أهداف السياسة التعليمية المحددة، وتوفير نوع من الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين داخل المدرسة، والسعي نحو تحسين مستوي الأداء الإداري والتنظيمي^(٢).

وتعتبر الإدارة المدرسية الوحدة التنفيذية المهمة التي بواسطتها يتم الإشراف علي تحقيق الأهداف التربوية، وذلك لما لها من علاقة مباشرة، وذلك لما لها من علاقة مباشرة مع أطراف العملية التربوية داخل وخارج المدرسة، فالإدارة المدرسية هي الجهة ذات الإشراف المباشر علي الطلبة، حيث ترعي سلوكهم وتتابع جميع جوانب النمو لديهم، ومدي جدبتهم

(١) مبارك عواد البرازي، مرجع سابق، ص ٢٩.

(٢) مبارك عواد البرازي، مرجع سابق، ص ٢٩.

وإقبالهم علي التعلم، والإدارة المدرسية أيضاً تعمل علي توافر الإمكانيات اللازمة والتسهيلات المادية لتحقيق أهداف العملية التربوية بالمدرسة، وتوفير الجو الملائم لعمل المعلم، ليتمكن من أداء رسالته ومعالج ما يعترض عمله من معوقات، وللإدارة المدرسية علاقة بالمنهج بمعناه الشامل، فهي التي تشرف علي تطبيقه^(١).

ونظراً لصدور القرار الوزاري رقم (١٩٠) بتاريخ ١٩٨٩/٩/٩ م لتطبيق مهام الإدارة المدرسية المطورة في عدد من المدارس، فقد كان من ضمن أهدافها إرساء علاقات إدارية وتربوية وإنسانية بناءة، ومنح الفرص لإبراز الطاقات الكامنة لدي العاملين في الإدارة من ابداع وتنمية قدرات المتعلمين، وتطوير مستواهم التحصيلي من خلال إحساس الفرد بالاحترام والثقة، حيث أسندت إليه المسؤولية، وأتيحت له فرص المشاركة بالرأي في كل أمر يخصه ليستشعر مسؤوليته ودوره في القرار^(٢).

وتتم إدارة المدرسة الابتدائية وفق مجموعة من المجالس المدرسية التي تهدف إلى تنمية روح العمل بين العاملين في المدرسة، والتعاون في تنفيذ الأعمال المدرسية، والتخطيط القائم على قدرات الأفراد العاملين في المدرسة، وتوزيع العمل بحسب الرغبات والقدرات، وتنفيذ العمل بأسلوب جماعي، والاستفادة من مبدأ توزيع السلطة، وتتمثل في^(٣).

- **مجلس إدارة المدرسة:** ويتشكل من مدير المدرسة رئيساً، والمدير المساعد، ورؤساء الأقسام، والأخصائي الاجتماعي، والمرشد التربوي، والأخصائي النفسي، وأمين المدرسة، ويختص هذا المجلس بوضع السياسات العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية وتوزيع العمل، والتكليف بإجراء البحوث التربوية التي تعالج بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية، وبحث أمور المتعلمين، وتهيئة المناخ المناسب للعمل المدرسي.

- **مجلس الآباء والمعلمين:** ويتكون من مدير المدرسة رئيساً، وعدد من أولياء الأمور، أحدهم نائباً للرئيس، والمدرسين الأوائل وبعض المعلمين، ورئيس مجلس الطلبة، والمرشد التربوي أعضاء، والأخصائي الاجتماعي مقررًا، ويهدف إلى تحقيق التعاون بين الآباء والمعلمين لمصلحة المتعلمين، ولما فيه خير للمدرسة، وتهيئة المدرسة للتجاوب مع البيئة، ورفع المستوى التربوي للآباء، وإتاحة الفرصة لمشاركتهم في حل المشكلات المدرسية،

(١) عبد العزيز سعود المحيلبي. "دور الإدارة المدرسية في تهيئة الطلاب لسوق العمل في دولة الكويت"، مجلة كلية التربية ٢١، ع ١، ٢٠٠٥، ص ٢٥٨.

(٢) أحمد عبد الباقي البستان وسلطان غالب الديحاني، مرجع سابق، ص ٢٧.

(٣) مبارك عواد البرازي، مرجع سابق، ص ٢٩.

وتعرف إمكانية البيئة المحيطة بالمدرسة، وطرح بعض المقترحات لرفع مستوى البيئة المحيطة بالمدرسة.

- **مجلس الطلبة:** ويتكون من مدير المدرسة رئيساً، والأخصائي الاجتماعي مقررًا، وعدد من الطلبة، وممثلين عن لجان النشاط من الطلبة أعضاءه، ويختص هذا المجلس بإعداد الخطة العامة لنشاط المجلس واجتماعاته، وتدعيم الحياة الاجتماعية في المدرسة، وتوثيق الصلة بين المتعلمين، وتدريب المتعلمين على الإدارة الذاتية، والإسهام في حل المشكلات التي تواجه الطلاب، وتوعية المتعلمين لاحترام النظم والقوانين العامة، ويعقد مرة شهرياً.

- **مجلس معلمي المادة:** ويتكون من المدارس الأولى للمادة رئيساً، ومعلمي المادة أعضاء، ويختص بوضع خطة توزيع المنهج على شهور العام الدراسي، ووضع أساليب تنفيذ الخطة، ومدى تحقق أهدافها، ودراسة التقنيات التربوية اللازمة لتنفيذ الدروس، ودراسة تطوير المنهج الدراسي، ودراسة مستوى المتعلمين في المادة، ونقل الخبرات بين معلمي المادة.

ويقع على عاتق إدارة التعليم بدولة الكويت تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها^(١):
تعبئة الطاقات والإمكانات المتاحة وتنسيقها وتوجيهها في صورة مشروعات وخطط وإجراءات بحيث تهدف إلى تقديم الخدمات التعليمية والتربوية الرسمية لأبناء المجتمع، ويقتضي تحقيق هذا الهدف اتخاذ كافة السبل الإدارية التي تكفل توفير التعليم كل فرد طبقاً لقدراته واستعداداته؛ وإقامة الهياكل الإدارية التعليمية المناسبة، وذلك لأن الأجهزة الإدارية هي المسؤولة عن رسم الخطط، وإقرارها ومتابعة تنفيذها، ومن ثم تستهدف الإدارة التعليمية تأسيس وبناء الوحدات والأجهزة الإدارية بسلمها الوظيفي المحدد المعالم، وإعداد الإداريين وتدريبهم على سبل الإدارة؛ والإعداد للمستقبل من خلال التأكيد على الفاعلية في النظم الإدارية، وتدريب الجهاز الإداري على كيفية المفاضلة بين الأولويات لمواجهة المشكلات غير المتوقعة، واللجوء إلى الطرق غير التقليدية في حل المشكلات التقليدية، وتعبئة كافة العناصر المادية والبشرية: والتخطيط لقيام النظام المدرسي بأداء دوره الوظيفي، حيث يقع على عاتق الإدارات في المستويات العليا التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه للإدارات في المستويات الإدارية الأدنى ممثلة في الإدارات المحلية والمدرسية، وذلك من خلال إحداث نوع من التجانس بين العالمين وتحديد المسؤوليات وتقسيم العمل، وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية.

(١) أحمد عبد الباقي البستان وآخرون. الإدارة والإشراف التربوي/ النظرية، البحث، الممارسة، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٦٩.

وترى الباحثة أنه من خلال النظر إلى واقع الإدارة التعليمية بدولة الكويت، نجد أن إدارة التعليم تتسم بالمركزية، وتأخذ بعض الشيء بالاتجاه اللامركزي الشكلي، والذي هدفه التخفيف عن الإدارة التعليمية في عملية التوجيه والمراقبة، وليس بهدف إعطاء قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإعطاء جزء من الصلاحيات للمناطق التعليمية، أو الإدارات المدرسية.

المشكلات التي تواجه إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت

تتطوي إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت على العديد من المشكلات التي تحول دون تحقيقه للأهداف المنشودة في أفضل صورة ممكنة. وقد سعى العديد من الباحثين للتوقف على أهم تلك الصعوبات والمشكلات وخلصوا إلى العديد من النتائج الهامة. على سبيل المثال، سعى العجمي لتعرف الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها. وقد توصلت الدراسة إلى أن الصعوبات التي تتعلق بالطلاب جاءت في المرتبة الأولى، ثم الصعوبات التي تتعلق بالمعلمين وفي المرتبة الأخيرة الصعوبات التي تتعلق بالمقصف المدرسي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجنس، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، وأيضا وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المشرف التربوي^(١).

كما قام كل من الهاجري، وأحمد وأبو الوفا وتوفيق بدراسة هدفت إلى تعرف علاقة تمكين المديرين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت بالصعوبات الادارية التي تواجههم وتحديد العوامل التي يجب مراعاتها لإحداث التمكين والتغلب على مقوماته مع كشف الآثار الناتجة من تطبيق مدخل تمكين المديرين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت والوصول إلى أي مدى يؤثر تمكين المديرين بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت. وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يعتبر التمكين من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها الأساسية وهو المؤثر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري ويحتاج اختيار العاملين إلى معايير تتعلق بالكفاءة وتحتاج الأنظمة واللوائح إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق تنفيذها وأساليب الرقابة الإدارية ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء وضعف الرقابة على أداء الموظفين لأعمالهم وعدم وجود

(١) فلاح سويدي العجمي. الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي

المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٠٤، ص ٤٢.

قواعد تنظيمية ملزمة في هذا الشأن^(١). كما يرى بعض الباحثين أن الإشراف التربوي باعتباره عنصر جوهري في إدارة المدرسة غير مواكبا لتطور المجتمع، والأفكار السائدة فيه، التوجهات التربوية السائدة، فحينما كانت التوجهات التربوي تنظر لعمل المعلمين على أنه أداء مهام يحاسب فيها على الالتزام كان التفويض على المعلمين هو السائد، وحينما تطور الأمر وكلف المشرف التربوي بتنمية مهارات المعلم وتطوير أداءه كان التوجيه هو الأسلوب المناسب لعمل المشرف التربوي، وفي الآونة الأخيرة كان الانتقال للإشراف التربوي، والذي يتناسب مع توجهات المرحلة حيث تعددت الأدوار التي يقوم بها المعلم، مما تطلب تنمية قدراته ومهاراته في جوانب شتى، وهذا ما يحاول الإشراف لتربوي القيام به حديثاً^(٢).

وعلى الرغم من الاهتمام بوضع معايير نظرية لاختيار المشرفين التربويين في دولة الكويت، إلا أن واقع الاختيار يكون متعلقاً بدرجة كبيرة بالأقدمية والمعايير التقليدية في الترقية، فضلاً عن عزوف كثير من المعلمين في الالتحاق بالإشراف التربوي، نظراً لعدم وجود أدوار محددة للمشرف التربوي، وضعف منحه للصلاحيات الكافية والتي تساعد على القيام بدوره على الوجه الأمثل؛ لذا فلا بد من وجود معايير واضحة لاختيار المشرفين التربويين تتوافق مع المعايير العالمية، حتى يكون للمشرف التربوي دوراً فعالاً فيما يتعلق بالنمو المهني للمعلمين في دولة الكويت، وخاصة الجدد منهم^(٣).

وفي دراسته للوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، خلص الدعيح إلى أن إدارات المناطق التعليمية العديد من الجوانب الإدارية الإيجابية مثل حث الأفراد العاملين كي يحققوا الأهداف التربوية، توجيه ودعم وتسهيل العمل للأخريين، تقييم أعمال الأفراد العاملين وتفهم وجهات نظرهم. لكنه انتهى كذلك إلى بعض الجوانب السلبية بإدارات المناطق التعليمية التي تحول دون القيام بالعمل على الوجه الأمثل. ومن أهم تلك السلبيات تدني مستوى أداء وظائف استخدام الأساليب القيادية الملائمة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتوفير برامج التدريب للعاملين^(٤).

(١) برجس فالح الهاجري وآخرون، "العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين: دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ٢٢(٨٥)، ٢٠١١، ٣٥٦.

(٢) علي محمد فهيد العجمي. تصور مقترح لتطوير عملية الإشراف التربوي بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر. مج. ٣٥، ع. ١٧٠، ٢٠١٦، ص ٧٦٧.

(٣) علي محمد فهيد العجمي، مرجع سابق، ص ٧٦٨.

(٤) عبدالعزيز الدعيح. دراسة تقييمية للوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت. المجلة التربوية- مجلس النشر العلمي بالكويت،. مج ٩، ٣٣ ١٩٩٤

ومن خلال مراجعة الدراسات والأدبيات ذات الصلة، يمكن تحديد أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت فيما يلي^(١):

- غموض دور القيادات المدرسية وضعف مشاركتهم في تحديد رسالة المدرسة ورؤيتها.
- إهمال القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة لتحديد أهم نقاط القوة ونقاط الضعف
- إهمال القيادات المدرسية لإشراك المعلمين في صنع واتخاذ القرارات
- عدم تشجيع بعض القيادات المدرسية الثقافة التنظيمية بالمدرسة المبنية على قيم التميز والإبداع والابتكار والمبادرة.
- غموض دور القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية والمتوسطة في تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
- ضعف القيادات المدرسية في الاتصال بالمجتمع المحلي وتوضيح رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها.
- إغفال بعض القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية والمتوسطة بإتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على تحقيق الابتكار والإبداع بالمدارس.
- قلة تفعيل معظم القيادات المدرسية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ضعف متابعة القيادات المدرسية للتطورات المعرفية الحديثة في العملية التعليمية التي تساهم في الارتقاء بخدماتها.
- ضعف مشاركة بعض القيادات المدرسية بالمدارس الابتدائية والمتوسطة في بناء بيئة اجتماعية ونفسية وأكاديمية مساندة للإبداع والتميز عند المعلمين والطلاب.
- الجمود الإداري ونقص المرؤنة في تنفيذ واتخاذ القرارات.
- ضعف الثقة المتبادلة بين القيادات المدرسية وكافة العاملين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة.
- ضعف الاهتمام بتدريب مديري المدارس والمساعدين ورؤساء الأقسام والمعلمين لرفع كفاءاتهم وقدراتهم من قبل المتخصصين ذوي الخبرات المتميزة.
- اختيار الموارد البشرية من مديرين ومعلمين وأخصائيين وإداريين وغيرهم لا يتم وفقاً لمعايير محددة وواضحة.

(١) انظر على سبيل المثال: محمد ظافر محمد هادي العجمي. دور القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة

بالكويت في تحقيق استراتيجية التميز. رسالة ماجستير غير منشورة. رسالة ماجستير كلية التربية - جامعة سوهاج، ٢٠١٨، ص ص ١٥٤-١٥٥.

- ضعف الدعم لسياسات تبادل الأفكار بين المديرين والمساعدین ورؤساء الأقسام والمُعلمين وكافة العاملين بالمدرسة والطلاب.
- إهمال دور الدورات التدريبية للدور الذي تلعبه في تحسين أداء المعلمين للارتقاء بمهنة التدريس للمدارس الابتدائية والمتوسطة.
- ضعف منح الوزارة الاستقلالية الإدارية والمالية للمدرسة والتعاون مع مجالس المدرسة (مجلس الطلبة - مجلس الآباء - مجلس المعلمين) في اتخاذ القرارات.
- اعتماد الترقّيات الوظيفية للقيادات المدرسية المتمثلة في اختيار وتعيين المديرين والمساعدین ورؤساء الأقسام بالمدرسة بناءً على الأقدمية والبعد عن الأداء المُتميز.

التطور التاريخي لإدارة الصراع التنظيمي بالتعليم وأهدافه وإدارته بدولة الكويت:

يوفر التعليم العام الأساس لإعداد النشء في وحدة منهجية تضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها بتنوع في الأساليب يوفر تعدد الفرص أمام الأفراد والمجتمع لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق ذواتهم، وخدمة المجتمع كله، فالرسالة الإستراتيجية لنظام التعليم العام في دولة الكويت هو تهيئة الفرص المناسبة لمساعدة المتعلمين على النمو الشامل المتكامل روحياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً وجسماً إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم وإمكاناتهم بما يكفل التوازن بين تحقيقهم لذواتهم وخدمتهم للمجتمع، بالأسلوب الذي يلبي متطلبات العصر وعملية التنشئة الاجتماعية والاقتصادية، ويحفظ في الوقت ذاته الخصوصية الثقافية للمجتمع^(١).

ويمكن تناول التطور التاريخي للتعليم وأهدافه وإدارته بدولة الكويت مما يوضح كيفية إدارة الصراع التنظيمي على النحو الآتي:

أ- التطور التاريخي للتعليم بدولة الكويت:

بدأ التعليم في الكويت تقليدياً كسائر البلاد الإسلامية، وكان يتم في المساجد على يد الأئمة والعلماء، ثم ظهر ما يُعرف بالكتاتيب عام ١٨٨٧ م، واستمرت هذه الكتاتيب لفترة طوية تؤدي دوراً كبيراً في تعليم أبناء الكويت، ومع ازدهار التجارة واتساع صلتها بالعالم الخارجي، شعرت الكويت بحاجتها إلى تعليم أكثر تنظيماً يزود هذا المجتمع التجاري بحاجته إلى الكُتّبة وتنظيم الحسابات، حتى تم افتتاح أول مدرسة نظامية في الكويت عام ١٩١٢م،

(١) وزارة التربية. إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت (٢٠٠٥-٢٠٢٥)، الكويت، (يونيو ٢٠٠٣)، ص ص ٢٣-٢٤.

وهي المدرسة المباركية*، وتلتها المدرسة الأحمدية عام ١٩٢١م التي اهتمت بتدريس اللغة الإنجليزية أيضاً، وفي عام ١٩٣٦م بدأ التعليم النظامي بخطه ومناهجه حيث أصدر آنذاك أمير البلاد أمراً بتشكيل مجلس المعارف، وبهذا أصبح التعليم تحت مسؤولية الحكومة وإشرافها^(١).

وعلى الرغم من الأهمية التي نالتها المدرسة المباركية، إلا أن التعليم فيها أصابه الركود خلال الأزمة الاقتصادية والتدهور الخطير في تجارة اللؤلؤ، مما أدى إلى إغلاق المدرسة عام ١٩٣١م، وتوالى إلى جانب هذه المدرسة كانت هناك المدرسة الأحمدية نسبة إلى الشيخ "أحمد الجابر"، وقد أُنشئت عام ١٩٢١م، ومع انتعاش حركة التجارة فيما بعد أظهر التجار اهتمامهم بالتعليم مرة أخرى، وقاموا في عام ١٩٣٦م بالتعاون مع الحكومة في وضع نظام تعليمي للبلاد يُعتبر البداية الحقيقية للتعليم النظامي، وقد تطلب ذلك الاستعانة ببعثة تعليمية من المجلس الإسلامي الأعلى في القدس بفلسطين^(٢). وقد اتسعت رقعة المدارس مع زيادة إقبال الأفراد على التعليم وتم إنشاء أول مجلس للمعارف في تلك السنة، وأصبحت الدولة تنتظر إلى التعليم على أنه من مسؤوليتها بعد أن كان متروكاً للأفراد والهيئات وبعد نجاح مسيرة التعليم، بدأت تحدد وزارة المعارف المراحل الدراسية في المدارس^(٣). وقد كان للأزمة الاقتصادية التي مرت بالعالم، والنشاط التجاري انعكاساتها على الظروف الاقتصادية في الكويت، وبزوال هذه الأزمة وانتعاش أحوال البلاد مرة أخرى، تقدم التجار إلى الحكومة طالبين فرض ضريبة تُخصَّص حصيلتها للإنفاق على التعليم، وفي عام ١٩٣٦/١٩٣٧م تم إنشاء أربع مدارس ابتدائية، إحداهما للبنات، وكانت هذه أول مدرسة نظامية لتعليم البنات في الكويت، كما اعتمدت البلاد على استعارة المعلمين من فلسطين والدول العربية الشقيقة الأخرى وفي مقدمتها مصر، وقد تلى حركة تطوير محتوى التعليم التي حدثت عام ١٩٣٦م عملية مراجعة شاملة مع قدوم أول بعثة مصرية عام ١٩٤٢م. وفي عام ١٩٤٣م طبقت المناهج

* مدرسة أُنشئت لتعليم التلاميذ وفي بدايتها لم تختلف عن الكتاتيب إلا من حيث ضخامة البناء، وتقسيم التعليم إلى فصول، فقد شملت مواد التدريس على القراءة والكتابة والحساب، وقد أُضيف لها فصول ثانوية عام ١٩٣٧م.

(١) وزارة التربية. تاريخ التعليم في دولة الكويت، دراسة توثيقية، مجلس المعارف في ٢٠ عاماً - عصر التنوير، مركز البحوث والدراسات الكويتية ٥، (٢٠٠٢)، ص ٢٦.

(٢) جاسم يوسف الكندري وآخرون. النظام التربوي في دولة الكويت، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت، ١٩٩٥، ص ٨٤.

(٣) ربيعة عبد العزيز الرندي وآخرون. التهيئة النفسية والاجتماعية لتلميذ الصف الأول الابتدائي بدولة الكويت، الكويت: إدارة البحوث التربوية، ٢٠٠٠، ص ٥٣.

المصري والسلم التعليمي الذي قامت عليه، وهو سبعة صفوف للمرحلة الابتدائية وخمسة صفوف للمرحلة الثانوية يتم في الصف الخامس^(١).

وفي خلال العام الدراسي ١٩٥٤/١٩٥٥م أدرك المشرفون على التعليم ضرورة إعادة النظر في مناهج التعليم وخطته، وتنظيم مراحلها، ورسم سياسة شاملة للتطوير وفي عام ١٩٥٧م أنشئت أول مدرسة ثانوية للبنات، وكانت أهم خطوة في تطوير التعليم الكويتي ما حدث في عام ١٩٥٥م وعندما استقدمت دائرة المعارف الأستاذين إسماعيل القباني ومنى عقراوي لتنظيم التعليم، وكانت دراستها وتوصياتها أساس التنظيم القائم حالياً في الكويت، وعلى أساسها تم تعديل السلم التعليمي^(٢). وصاحب ذلك قيام تعليم إلزامي من سن السادسة إلى الرابعة عشر، والقيام بحملة واسعة لمحو الأمية وتعليم الكبار، وتم تحديد سلم تعليمي جديد (٤-٤-٤) في عام ١٩٩٥م حيث تم تنظيمه بحيث يصبح: رياض الأطفال (سنتين) والمرحلة الابتدائية (٤ سنوات) والمرحلة المتوسطة (٤ سنوات) والمرحلة الثانوية (٤ سنوات)، مع مراعاة ظروف البلاد من حيث حاجة بعض المتعلمين للعمل بعد المرحلة المتوسطة، والجدير بالذكر أن السلم التعليمي هذا لم يطرأ عليه أي تعديل حتى العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥م ليصبح: رياض الأطفال (سنتين) والمرحلة الابتدائية (٥ سنوات) والمرحلة المتوسطة (٤ سنوات) والمرحلة الثانوية (٣ سنوات)^(٣).

وبعد حصول الكويت على استقلالها خطا التعليم خطوات سريعة استدعت تدعيم البناء التعليمي، وفي مقدمته الإدارة التعليمية، فتحوّلت دائرة المعارف إلى وزارة للتربية عام ١٩٦١م، وقد صاحب صدور الدستور الكويتي في ١١ نوفمبر عام ١٩٦٢م الاهتمام بالتعليم، حيث أكدت المادة العاشرة فيه (ترعى الدولة النشء وتحميه من الاستغلال وتقيه الإهمال الأدبي والجسمي والروحي)، كما نصت المادة الثالثة عشر على أن (التعليم ركن أساسي لتقدم المجتمع تكفله الدولة وترعاه)، وكذلك المادة الأربعين نصت على أن (تهتم الدولة خاصة بنمو الشباب البدني والخلقي والعضلي، فالتعليم حق للكويتيين تكفله الدولة وفقاً للقانون، ويضع القانون الخطة اللازمة للقضاء على الأمية)^(٤).

(١) ربيعة عبد العزيز الرندي وآخرون، المرجع السابق. ص ٨٤.

(٢) وزارة التربية. تاريخ التعليم في دول الكويت دراسة توثيقية، الكويت: مركز البحوث والدراسات الكويتية، ٢٠٠٠، ص ٩.

(٣) وزارة التربية. توثيق التسلسل التاريخي للأهداف التربوية العامة والأهداف المرحلية وأهداف المواد الأساسية، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج، ١٩٩٧، ص ٨.

(٤) دولة الكويت. الدستور الكويتي، المادة (١٠، ١٣، ٤٠)، (١٩٦٢).

وفي عام ١٩٦٥م صدر أول قانون للتعليم الإلزامي في الكويت، وبمقتضاه أصبح التعليم إلزامياً من أول المرحلة الابتدائية حتى نهاية المرحلة المتوسطة، أي لمدة ثماني سنوات، ومع نمو حجم التعليم بدأت الحاجة إلى نظام لامركزي، وقد اتخذت هذه الخطوة اللامركزية في عام ١٩٨١/١٩٨٢م بإنشاء مناطق تعليمية كان في مقدمتها إنشاء منطقة الأحمدية التعليمية، وبعدها أنشئت منطقة الجهراء التعليمية عام ١٩٨٣/١٩٨٤م، وتلي ذلك إنشاء مناطق أخرى، وتقوم هذه المناطق بالإشراف على النواحي التنفيذية والإجرائية للتعليم في المدارس التابعة لها^(١).

وبينت المؤشرات التربوية الصادرة عن وزارة التربية حدوث نمو سريع في قطاع التعليم العام سواءً من حيث الزيادة العددية الكبيرة في الطلاب والمعلمين أو من حيث التوسع المستمر في أعداد المدارس بمختلف المراحل، وقد شهد التعليم بدولة الكويت تغييراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة بهدف تطوير منظومة التعليم، انطلاقاً من رؤية تربوية وتعليمية شاملة وذلك استجابة لمتغيرات العصر، ومطالب وحاجات التنمية^(٢).

مما سبق يتضح أن التعليم يحظى باهتمام القائمين على تطويره بدولة الكويت انطلاقاً من أنه يمثل الركيزة الأساسية للنظام التعليمي، ويتطلب ذلك من الوزارة إعادة النظر في فلسفتها التربوية، كما يحتاج إلى وجود دور واضح للتربية في توجيه وقيادة التغييرات في المجتمع، حيث أن التغيير في المجتمعات يتطلب تغيير التربية من وقت لآخر تبعاً لتغيير المجتمع، ومن ثمّ سعت الوزارة إلى تطوير التعليم وتحديثه، وتحسين العملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع ونموه، وحاجات الأفراد والمستجدات التربوية.

(١) وزارة التربية، مرجع سابق، ص ١٦.

(٢) وزارة التربية. السلم التعليمي الجديد نحو تعليم أفضل، دولة الكويت، (٢٠٠٤)، ص ٨.

الفصل الخامس

واقع ممارسة إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بالكويت من وجهة نظر أفراد العينة

أولاً: الدراسة الميدانية

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني
- عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث
- عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع

الفصل الخامس

واقع ممارسة إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي

بالكويت من وجهة نظر أفراد العينة

يتناول الفصل الحالي في محوره الأول وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. وفي المحور الثاني يتناول الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أولاً: الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدارس التعليم الأساسي بمناطق (العاصمة- حولي- مبارك الكبير) التعليمية في دولة الكويت خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م. أصدرت الإدارة المركزية للإحصاء بدولة الكويت إحصائية عام ٢٠٢٠م، أشارت فيها بأن منطقة العاصمة تضم حوالي (٥٥) مدرسة في المرحلة الابتدائية و(٤٣) مدرسة للمرحلة المتوسطة، و(٢٠) مدرسة ثانوية، أي بواقع (١١٨) مدرسة لمرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت، أما محافظة حولي فقد تضمنت (٢٦) مدرسة ابتدائية، أما المرحلة المتوسطة فبلغت (٣٢) مدرسة كما بلغت المدارس الثانوية (٣٤) مدرسة ثانوية وأخيراً محافظة مبارك الكبير فقد تضمنت (٣٣) مدرسة ابتدائية في حين بلغت المدارس المتوسطة (٢٥) مدرسة متوسطة، كما تضمنت حوالي (١٥) مدرسة ثانوية.

أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

تم إعداد استبانة للكشف عن واقع إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت، وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والأدبيات التي ذات الصلة بموضوع الدراسة لتصميم استبانة بحيث تم تقسيمها إلى قسمين: أحدهما خصص للتعرف على البيانات الشخصية الديموغرافية لعينة الدراسة؛ والآخر تضمن محور أسباب إدارة الصراع التنظيمي (الأسباب التنظيمية- الأسباب الشخصية- الأسباب الاجتماعية)، ومحور أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، وأسلوب حل الوسط، وأسلوب الإلزام، وأسلوب التساهل، وأسلوب التجنب).

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

– الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديموغرافية.

– الجزء الثاني: ويتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من محورين وهم على النحو التالي:

– المحور الأول: أسباب إدارة الصراع التنظيمي ويتكون من العبارة رقم (١) وحتى العبارة رقم (١١) موزعين على ثلاثة أبعاد وهم:

• البعد الأول: أسباب تنظيمية ويتكون من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (٣).

• البعد الثاني: الأسباب الشخصية ويتكون من العبارة رقم (٥) إلى العبارة رقم (٧).

• البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية ويتكون من العبارة رقم (٩) إلى العبارة رقم (١١).

– المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي ويتكون من العبارة رقم (١٣) وحتى العبارة رقم (٥٩).

• البعد الأول: أسلوب التعاون ويتكون من العبارة رقم (١٣) إلى العبارة رقم (٢٣).

• البعد الثاني: أسلوب حل الوسط ويتكون من العبارة رقم (٢٥) إلى العبارة رقم (٣٠).

• البعد الثالث: أسلوب الإلزام ويتكون من العبارة رقم (٣٢) إلى العبارة رقم (٤٠).

• البعد الرابع: أسلوب التساهل ويتكون من العبارة رقم (٤٢) إلى العبارة رقم (٥٠).

• البعد الخامس: أسلوب التجنب ويتكون من العبارة رقم (٥٢) إلى العبارة رقم (٥٩).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق (١)، أوافق إلى حد ما (٢)، أوافق (٣).

صدق الأداة وثباتها:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم إرسال الاستبانة بعد وضع الصورة الأولية لها إلى عدد من الأساتذة المتخصصين، للحكم على مناسبة الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (٨٠٪) من السادة المحكمين على مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات وكذلك انتمائها للاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكله النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكونة من (٥٩) عبارة، موزعين على محورين.

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة خارج عينة الدراسة الأصلية للتأكد من الخصائص السيكمترية للأداة وذلك على النحو التالي:

(١) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: أسباب إدارة الصراع التنظيمي:

فقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول (١) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الأول

البعد الأول: أسباب تنظيمية		الثاني: الأسباب الشخصية		البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	.613**	٥	.521**	٩	.754**
٢	.748**	٦	.773**	١٠	.753**
٣	.780**	٧	.747**	١١	.770**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (١): أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها العبارات جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: أسباب تنظيمية بين (.613** - .780**)، وتراوحت في البعد الثاني: الأسباب الشخصية بين (.521** - .773**)، وتراوحت في البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية بين (.753** - .770**)، وتراوحت في

المحور الأول: أسباب إدارة الصراع التنظيمي بين (**-.521-.780**.)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول.

(٢) الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الأول:

الجدول (٢) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور الأول

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: أسباب تنظيمية	.623**
٢	البعد الثاني: الأسباب الشخصية	.758**
٣	البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية	.422*

يتبين من الجدول (٢): أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور الأول جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (*-.422-.758**.) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01،0.05)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول.

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول:

جدول (٣) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول

الرقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: أسباب تنظيمية	.482
٢	البعد الثاني: الأسباب الشخصية	.199
٣	البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية	.818
	المتوسط العام	.485

يتبين من نتائج الجدول رقم (٣): أن قيم المعاملات لأبعاد المحور الأول جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد المحور الأول بين (.199-.818.)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأبعاد المحور الأول (.485.) مما يدل على صلاحية المحور الأول للتطبيق وإمكانية الوثوق في نتائجه.

(١) نصدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور الثاني

معامل الارتباط	رقم العبارة
	البعد الأول: أسلوب التعاون
.791**	١٣. تشجع إدارة المدرسة المشاركة بالرأي في العمل لحل الصراع بين العاملين بالمدرسة.
.780**	١٤. تُشرك إدارة المدرسة العاملين في صنع القرارات المناسبة لحل المشكلات.
.770**	١٥. تُشجع إدارة المدرسة العاملين على توضيح المشكلات على نحو سليم من أجل حلها.
.750**	١٦. تشجع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق.
.771**	١٧. تهيئ إدارة المدرسة بيئة عمل محفزة لحل الصراعات.
.722**	١٨. تشترك إدارة المدرسة مع العاملين في وضع خطط لمواجهة مشكلات العمل.
.710**	١٩. تناقش إدارة المدرسة الموضوعات محل المشاكل بشكل مباشر.
.769**	٢٠. تولي إدارة المدرسة اهتماماً لرغبات العاملين.
.829**	٢١. تشجع إدارة المدرسة على إتباع سياسة الأخذ والعطاء.
.783**	٢٢. تتبنى إدارة المدرسة سياسة تبادل وجهات النظر للوصول لحلول مرضية.
.705**	٢٣. تطرح إدارة المدرسة بدائل لحل الصراع لاختيار البديل الأفضل بصورة تعاونية.
	البعد الثاني: أسلوب حل الوسط
.761**	٢٥. تسعى إدارة المدرسة للحلول الوسطية المرضية لكافة الأطراف.
.899**	٢٦. تسعى إدارة المدرسة لتحقيق منافع الأطراف المتصارعة لنيل رضا كافة الأطراف.
.820**	٢٧. توضح إدارة المدرسة المكسب والخسارة الناتجين عن الصراع لأطرافه.
.876**	٢٨. تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.
.826**	٢٩. توضح إدارة المدرسة للمخطئ خطأه لمساعدته على تصحيحه.
.731**	٣٠. توافق إدارة المدرسة على تحديد طرف وسيط لفض الصراع بين الأطراف المتصارعة.
	البعد الثالث: أسلوب الإلزام
.526**	٣٢. تلجأ إدارة المدرسة إلى الضغط إدارياً على أطراف الصراع لتقبل الحلول المرضية لكافة الأطراف.
.746**	٣٣. تستخدم إدارة المدرسة العقوبات القانونية لنتراجع الأطراف المختلفة عن المواقف المتشددة بشأن الموضوع محل الصراع.
.591**	٣٤. تفرض إدارة المدرسة الحلول الحاسمة للصراعات بقوة القوانين وبالسيطرة على

معامل الارتباط	رقم العبارة
	الأوضاع.
.647**	٣٥. تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها للحفاظ على تأدية بعض المهام.
.572**	٣٦. تقتصر علاقة إدارة المدرسة بالعاملين على الأمر والنهي.
.837**	٣٧. تبتعد إدارة المدرسة عن حاجات ورغبات العاملين عند تناولها للموضوعات محل الصراع.
.778**	٣٨. تحقق إدارة المدرسة أهدافها بغض النظر عن أهداف العاملين.
.707**	٣٩. تتمسك إدارة المدرسة بآرائها عند حل الصراعات.
.537**	٤٠. تطبق إدارة المدرسة القوانين واللوائح عند حل الصراعات.
	البعد الرابع: أسلوب التساهل
.614**	٤٢. تتراجع إدارة المدرسة في بعض قراراتها مراعاة للعاملين.
.754**	٤٣. تسعى إدارة المدرسة بشكل دائم لمساعدة العاملين والتوصل إلى إجراءات مرضية لهم.
.540**	٤٤. تلبي إدارة المدرسة رغبات العاملين في حال اهتمامهم بالوضع.
.544**	٤٥. تتجنب إدارة المدرسة حدوث توتر
.769**	٤٦. تتلافى إدارة المدرسة اتخاذ مواقف من شأنها التسبب في جدل.
.588**	٤٧. تلتزم إدارة المدرسة الصمت على نحو لا يسبب ثورة للعواطف وزيادة لحدة الخلافات.
.620**	٤٨. تشعر إدارة المدرسة كافة الأطراف المتصارعة بأنهم على حق.
.736**	٤٩. تحاول إدارة المدرسة تهدئة الأوضاع لحين توافر وقت مناسب لحل الصراع.
.690**	٥٠. تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين أطراف الصراع في محاولة للاستفادة منه.
	البعد الخامس: أسلوب التجنب
.777**	٥٢. تتجاهل إدارة المدرسة الصراعات الصغيرة.
.820**	٥٣. تبتعد إدارة المدرسة عن تبني سياسة في حل الصراعات.
.904**	٥٤. تخفف إدارة المدرسة حدة الصراع بتجاهله.
.796**	٥٥. تتجنب إدارة المدرسة مناقشة المختلفين معها في الآراء.
.802**	٥٦. تهمل إدارة المدرسة الصراعات باعتبارها مضيعة للوقت.
.672**	٥٧. تستخدم إدارة المدرسة بعض الحيل لجعل الأطراف المتصارعة تتغاضى عن الصراع.
.710**	٥٨. تتجنب إدارة المدرسة النظر في شكاوى الأطراف المتصارعة لكي لا تتورط في حل النزاع.
.834**	٥٩. تهمل إدارة المدرسة مسببات الصراع.

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول رقم (٤): أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها العبارات جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: أسلوب التعاون بين (**-0.705 - .829**), وتراوحت في البعد الثاني: أسلوب حل الوسط بين (**-0.731 - .899**), وتراوحت في البعد الثالث: أسلوب الإلزام بين (**-0.526 - .837**), وتراوحت في البعد الرابع: أسلوب التساهل بين (**-0.540 - .769**), وتراوحت في البعد الخامس: أسلوب التجنب بين (**-0.672 - .904**), وتراوحت في أبعاد المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين (**-0.526 - .904**), مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

٢) الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني:

تم التحقق من الصدق البنائي العام لأبعاد المحور الثاني من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور الثاني، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول (٥) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام للمحور الثاني

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: أسلوب التعاون	.616**
٢	البعد الثاني: أسلوب حل الوسط	.397*
٣	البعد الثالث: أسلوب الإلزام	.487**
٤	البعد الرابع: أسلوب التساهل	.607**
٥	البعد الخامس: أسلوب التجنب	.534**

يتبين من الجدول رقم (٥): أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمتوسط العام لأبعاد المحور الثاني جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (**-0.397 - .616**) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01، 0.05)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني.

معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني ويوضح نتائجه الجدول التالي:

الجدول (٦) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني

الرقم	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
١	البعد الأول: أسلوب التعاون	.515
٢	البعد الثاني: أسلوب حل الوسط	.597
٣	البعد الثالث: أسلوب الإلزام	.569
٤	البعد الرابع: أسلوب التساهل	.484
٥	البعد الخامس: أسلوب التجنب	.577
	المتوسط العام	.563

يتبين من نتائج الجدول رقم (٦): أن قيم المعاملات لأبعاد المحور الثاني جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت قيمة معامل الثبات للأبعاد بين (484-597)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأبعاد المحور الثاني (563). مما يدل على صلاحية المحور الثاني للتطبيق وإمكانية الوثوق في نتائجه.

الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الباحثة إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
- ٣- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لأبعاد الاستبانة.

٤- معادلة ريتشارد جيجر: للتعرف على حجم عينة الدراسة.

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

٥- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة (١)، متوسطة (٢)، عالية (٣)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناءً على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-3}{3} = ٠,٦٧$$

- من ١ إلى أقل من ١,٦٧ تمثل درجة استجابة (منخفضة).

- من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤ تمثل درجة استجابة (متوسطة).

- من ٢,٣٤ إلى أقل من ٣ تمثل درجة استجابة (عالية).

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يتضمن هذا المحور عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، ويلى ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول

تمت الإجابة عن السؤال الأول الذي نص على: "ما الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي وما الأساليب المستخدمة لإدارته؟" في الإطار النظري للدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني

تمت الإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على: "ما التجارب المختلفة لبعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي بالتعليم الأساسي؟" في الإطار النظري للدراسة.

الإجابة عن السؤال الثالث

للإجابة على السؤال الثالث الذي نص على "ما أسباب الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور

الأول: أسباب الصراع التنظيمي

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: أسباب تنظيمية	2.36	.553	عالية	٢
٢	البعد الثاني: الأسباب الشخصية	2.48	.499	عالية	١
٣	البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية	2.30	.663	متوسطة	٣
	المتوسط العام	2.38	.433	عالية	

يتبين من الجدول رقم (٧): أن المتوسط العام للمحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي جاء بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.433) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الثاني: الأسباب الشخصية)، بمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (0.499) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الأول: أسباب تنظيمية)، بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (0.553) وبدرجة استجابة (عالية)، بينما جاء في الترتيب الثالث (البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية)، بمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري (0.663) وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير مجيء المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع بين العاملين والتي تتمثل في الفروق التي تنشأ بين الإدارة والعاملين بسبب عدم وضوح المسؤوليات والسلطات بين الفئتين، والاختلاف في القيم والأهداف التي تؤدي إلى الصراعات الشخصية.

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

البعد الأول: أسباب تنظيمية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: أسباب تنظيمية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة.

الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: أسباب تنظيمية

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق	إلى حد لا أوافق	%				
١	قلة وضوح الأدوار والمهام	ك	932	383	153	2.53	.677	١	عالية
		%	63.5	26.1	10.4				
٢	تفاوت معايير تقييم الأداء داخل المدرسة.	ك	850	528	90	2.52	.610	٢	عالية
		%	57.9	36.0	6.1				
٣	قلة الانسجام بين الموظفين داخل المدرسة.	ك	437	661	370	2.05	.740	٣	متوسطة
		%	29.8	45.0	25.2				
المتوسط العام					2.36	.553		عالية	

يتبين من الجدول رقم (٨): أن المتوسط العام للبعد الأول: أسباب تنظيمية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (2.36)، وانحراف معياري (0.553)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: أسباب تنظيمية بين (0.610-0.740) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١) (قلة وضوح الأدوار والمهام) بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (0.677). وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢) (تفاوت معايير تقييم الأداء داخل المدرسة). بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (0.610). وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣) (قلة الانسجام بين الموظفين داخل المدرسة). بمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.740) وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الأول: أسباب تنظيمية بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن حدوث بعض الاختلافات أثناء العمل بين العنصر البشري والتنظيمي في المؤسسة نتيجة اختلاف الأفراد والمشكلات التي تظهر أثناء توزيع المكاسب الاجتماعية والاقتصادية وذلك بسبب تفاوت معايير تقييم الأداء داخل المدرسة.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (١) (قلة وضوح الأدوار والمهام) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، حيث يتسبب قلة وضوح الأدوار والمهام إلى العديد من الصراعات بين الموظفين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة التنظيمية للمدرسة، والتي قد تعود إلى ضعف وضع أهداف محددة من أجل إنجازها من خلال إسنادها للعاملين في المدرسة وقد ينجم ذلك على سوء تخطيط الإدارة في توجيه المهام إلى العاملين.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٣) (قلة الانسجام بين الموظفين داخل المدرسة). على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن قلة الانسجام بين الموظفين داخل المدرسة يشكل عاملاً مهماً من عوامل أسباب الصراع بين الموظفين، حيث قد يعود إلى اختلاف وجهات النظر والتي قد تتسبب في نشوب بعض الخلافات بين الموظفين وبعضها تتمثل في دفع أحدهم عن وجهة نظره أمام الآخرين، كما أن بعض الأشخاص قد لا يرغبون في التعاون مع زملائهم، كما أنه قد يعود إلى تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية للعاملين.

- البعد الثاني: الأسباب الشخصية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: الأسباب الشخصية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الأسباب الشخصية

م	العبارة	درجة الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		ك	أوافق إلى حد ما	لا أوافق					
٥	ضعف الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين بالمدرسة.	ك	981	447	40	2.64	.534	١	عالية
		%	66.8	30.4	2.7				
٦	ضعف الروح المعنوية لدى بعض الموظفين بالمدرسة	ك	946	486	36	2.62	.534	٢	عالية
		%	64.4	33.1	2.5				
٧	غياب التعاون بين الموظفين داخل المدرسة.	ك	574	581	313	2.18	.757	٣	متوسطة
		%	39.1	39.6	21.3				
	المتوسط العام				2.48	.499			عالية

يتبين من الجدول رقم (٩): أن المتوسط العام للبعد الثاني: الأسباب الشخصية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (2.48)، وانحراف معياري (.499)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: الأسباب الشخصية بين (.757- .534) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥) (ضعف الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين بالمدرسة.) بمتوسط حسابي (2.64)، وانحراف معياري (534). وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٦) (ضعف الروح المعنوية لدى بعض الموظفين بالمدرسة) بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (534). وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٧) (غياب التعاون بين الموظفين داخل المدرسة.) بمتوسط حسابي (2.18)، وانحراف معياري (757). وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الثاني: الأسباب الشخصية بدرجة استجابة (عالية)، حيث تعد الأسباب الشخصية هي أحد أهم الأسباب التي تنشأ صراعات مدرسية، حيث تتعدد الأسباب الشخصية التي تسبب في حدوث صراعات مدرسية مع الزملاء والتي قد تتمثل في صراع الفرد مع نفسه، كما أنه قد يعود إلى انطواء بعض الأفراد وبالتالي لا يستطيعون التعامل بشكل طبيعي مع العاملين وهذا قد يشكل سوء فهم لغيرهم مما يؤدي إلى حدوث صراعات مدرسية.

وهذا يتفق جزئياً مع دراسة Soltanpour. N. Rashidpour. A. Safari. A (٢٠١٤)، التي أشارت إلى أن عامل شخصية الفرد قد جاء في المركز الأخير.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٥) (ضعف الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين بالمدرسة.) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى ضعف مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار وتحديد أهداف التنظيم، كما أنه قد يعود إلى غياب النظم التحفيزي الذي يعمل على رفع كفاءة الموظف وبالتالي شعوره برضا الوظيفي.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٧) (غياب التعاون بين الموظفين داخل المدرسة.) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن على رغم من حدوث العديد من الصراعات بين الموظفين في المدرسة ألا أنه لازال هناك بعض التعاون بين الموظفين قائم على تبادل المعلومات والأفكار وكتابة التقارير من أجل تحقيق الأهداف المدرسية.

- البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: الأسباب الاجتماعية

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق				
٩	وجود فروق طبقية بين بعض الموظفين.	ك	689	408	371	2.22	.822	٣	متوسطة
		%	46.9	27.8	25.3				
١٠	تهافت بعض الموظفين لحيازة النفوذ	ك	801	489	178	2.42	.698	١	عالية
		%	54.6	33.3	12.1				
١١	اختلاف القيم والأعراف بين الموظفين داخل المدرسة	ك	626	608	234	2.27	.718	٢	متوسطة
		%	42.6	41.4	15.9				
	المتوسط العام				2.30	.663		متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (١٠): أن المتوسط العام للبعد الثالث: الأسباب الاجتماعية جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (2.30)، وانحراف معياري (.663)، بينما

تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية بين (698-822). وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٠) (تهافت بعض الموظفين لحيازة النفوذ) بمتوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري (698). وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (١١) (اختلاف القيم والأعراف بين الموظفين داخل المدرسة) بمتوسط حسابي (2.27)، وانحراف معياري (718). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٩) (وجود فروق طبقية بين بعض الموظفين). بمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (822). وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن الأسباب الاجتماعية لا تعد من الأسباب الهامة للصراعات المدرسية التي تؤثر بشكل فعال في عملية الصراع، حيث تعمل المدرسة على توفير جوا اجتماعي يتحقق من خلاله الرضا عن العمل لدي العاملين.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (١٠) (تهافت بعض الموظفين لحيازة النفوذ) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (عالية)، إلى أن بعض أعضاء هيئة المدرسة قد يرون أن أسباب وصلهم للترقيات والمكافآت تعود إلى نفوذهم الوظيفي في العديد من المجالات، لذا فإن الأسباب الاجتماعية وحدها لا تؤدي إلى زيادة الصراع تنظيمي.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٩) (وجود فروق طبقية بين بعض الموظفين) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن الرواتب تكون متقاربة ومرتفعة بوجه عام بمدارس دولة الكويت فبتالي يتقارب المستوى المجتمعي للعاملين في المدرسة وبالتالي لا يوجد فروق طبقية بالمعنى المتعارف عليه بين المعلمين نظراً لتوافق الأوضاع المالية والتعليمية لكافة المعلمين بشكل تقريبي.

الإجابة عن السؤال الرابع

للإجابة عن السؤال الرابع الذي نص على: "ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور

الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة استجابة	الرتبة
١	البعد الأول: أسلوب التعاون	1.99	.545	متوسطة	١
٢	البعد الثاني: أسلوب حل الوسط	1.96	.610	متوسطة	٣
٣	البعد الثالث: أسلوب الإلزام	1.84	.435	متوسطة	٤
٤	البعد الرابع: أسلوب التساهل	1.98	.456	متوسطة	٢
٥	البعد الخامس: أسلوب التجنب	1.78	.517	متوسطة	٥
	المتوسط العام	1.92	.321	متوسطة	

يتبين من الجدول رقم (١١): أن المتوسط العام للمحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.321) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الأول: أسلوب التعاون)، بمتوسط حسابي (1.99)، وانحراف معياري (0.545). وبدرجة استجابة (متوسطة)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: أسلوب التساهل)، بمتوسط حسابي (1.98)، وانحراف معياري (0.456) وبدرجة استجابة (متوسطة)، بينما جاء في الترتيب الثالث (البعد الثاني: أسلوب حل الوسط)، بمتوسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.610) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الرابع (البعد الثالث: أسلوب الإلزام)، بمتوسط حسابي (1.84)، وانحراف معياري (0.435) وبدرجة استجابة (متوسطة)، كما جاء في الترتيب الخامس والأخير (البعد الخامس: أسلوب التجنب)، بمتوسط حسابي (1.78)، وانحراف معياري (0.517) وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير حصول المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن هناك عدة أساليب يمكن من خلالها إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة التي تجذب اهتمام القطاعات الإدارية العليا، من خلال وضع سياسات عبر جميع المجالات التنظيمية، إلا أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة أثناء الاعتماد على أساليب إدارة الصراع التي تتمثل في أسلوب التعاون وأسلوب المنافسة.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة Mamatha Kulakarni, P. Kesava Rao & S. Shireesha (٢٠١٦)، التي توصلت إلى أن استراتيجيات التجنب، المساومة، والتعاون، والوساطة والحوار هي أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداماً من قبل مديري المدارس الفنية الحكومية.

وهذا ما يتفق جزئياً مع نتائج دراسة نايف لافي المطيري؛ محمد عبود الحراشة (٢٠١٧)، التي توصلت إلى ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة للاستراتيجيات الثلاث (إستراتيجية التعاون، التجنب وأخيراً الإيجار).

وهذا ما يتفق جزئياً مع نتائج ريم حشمت عبد الحكم محمدين (٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن ممارسة لأساليب إدارة الصراع في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات المصرية قد جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الثاني بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

البعد الأول: أسلوب التعاون

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: أسلوب التعاون، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة.

الجدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: أسلوب التعاون

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	%				
١٣	تشجع إدارة المدرسة المشاركة بالرأي في العمل لحل الصراع بين العاملين بالمدرسة.	401	748	319	2.06	.698	٢	متوسطة	
		27.3	51.0	21.7					
١٤	تُشرك إدارة المدرسة العاملين في صنع القرارات المناسبة لحل المشكلات.	272	839	357	1.94	.652	٩	متوسطة	

درجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				العبارة	م
				لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق			
				24.3	57.2	18.5	%		
متوسطة	٣	.694	2.03	334	761	373	ك	تُشجع إدارة المدرسة العاملين على توضيح المشكلات على نحو سليم من أجل حلها.	١٥
				22.8	51.8	25.4	%		
متوسطة	١	.725	2.11	315	681	472	ك	تشجع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق.	١٦
				21.5	46.4	32.2	%		
متوسطة	٨	.694	1.95	392	758	318	ك	تهيئ إدارة المدرسة بيئة عمل محفزة لحل الصراعات.	١٧
				26.7	51.6	21.7	%		
متوسطة	١٠	.714	1.94	420	715	333	ك	تشارك إدارة المدرسة مع العاملين في وضع خطط لمواجهة مشكلات العمل.	١٨
				28.6	48.7	22.7	%		
متوسطة	٦	.731	1.99	403	684	381	ك	تناقش إدارة المدرسة الموضوعات محل المشاكل بشكل مباشر.	١٩
				27.5	46.6	26.0	%		

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق				
٢٠	تولي إدارة المدرسة اهتمامًا لرغبات العاملين.	314	740	414	1.93	.701	١١	متوسطة	
		21.4	50.4	28.2					
٢١	تشجع إدارة المدرسة على إتباع سياسة الأخذ والعطاء.	369	725	374	2.00	.712	٥	متوسطة	
		25.1	49.4	25.5					
٢٢	تتبنى إدارة المدرسة سياسة تبادل وجهات النظر للوصول لحلول مرضية.	365	705	398	1.98	.721	٧	متوسطة	
		24.9	48.0	27.1					
٢٣	تطرح إدارة المدرسة بدائل لحل الصراع لاختيار البديل الأفضل بصورة تعاونية.	326	840	302	2.02	.654	٤	متوسطة	
		22.2	57.2	20.6					
	المتوسط العام				1.99	.545		متوسطة	

يتبين من الجدول (١٢): أن المتوسط العام للبعد الأول: أسلوب التعاون جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (1.99)، وانحراف معياري (.545)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: أسلوب التعاون بين (.652- .731) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٦) (تشجع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي (2.11)، وانحراف معياري (.725)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم

(١٣) (تشجع إدارة المدرسة المشاركة بالرأي في العمل لحل الصراع بين العاملين بالمدرسة). بمتوسط حسابي (2.06)، وانحراف معياري (698)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٠) (تولي إدارة المدرسة اهتماماً لرغبات العاملين). بمتوسط حسابي (1.93)، وانحراف معياري (701)، وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الأول: أسلوب التعاون بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أنه على الرغم من تشجع إدارة المدرسة العاملين على توضيح المشكلات على نحو سليم من أجل حلها إلى أنه هناك بعض العاملين الذين لا يبذلون أساليب التعاون مع الآخرين ولا يساعدون على تبادل المعلومات بين بعضهم البعض.

وهذا ما يختلف مع دراسة نجوى يوسف جمال الدين؛ سامي سليمان حامد جابر؛ نجلاء محمد حامد (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن أسلوب حل المشكلات هو من أكثر الأساليب استخداماً لحل الصراع داخل مدارس التعليم الثانوي، ويليه أسلوب التعاون.

وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة مروة محمد بهباني (٢٠١٥)، التي أشارت إلى أنه أكثر الأساليب تطبيقاً في رياض الأطفال تمثلت في أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر تطبيقاً.

وهذا ما يتفق جزئياً مع نتائج دراسة نايف لافي المطيري؛ محمد عبود الحراشنة (٢٠١٧)، التي توصلت إلى ممارسة إستراتيجية التعاون جاءت بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (١٦) (تشجع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق). على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المدرسة تعمل على إتباع سياسة تعاونية تعمل على تقسيم العمل بشكل عملي يصنع فريق عمل متكامل من أجل اتخاذ القرارات سليمة في العملية التعليمية إلا أن ذلك يفتح مجالاً للتناقضات والصراعات بين العاملين وبضعهم البعض.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٢٠) (تولي إدارة المدرسة اهتماماً لرغبات العاملين). على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المدرسة قد تفتقد لأساليب الإدارة التي تعتمد على التواصل مع العاملين والسعي لرصد احتياجاتهم وتلبيتها نتيجة لقصور إدارتها في استخدام برامج وإستراتيجيات رصد احتياجات العاملين والعمل على تلبيتها.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة السعيد السعيد بدير سليمان؛ فريدة إبراهيم رمضان؛ شريهان عادل بيومي (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى ضعف مشاركة العاملين بالمدرسة في عملية التخطيط داخل المدرسة.

وتم الإجابة على السؤال المفتوح رقم (٢٤) في الاستبانة وتمثلت الإجابات في التالي:

- هناك مشكلات تشرك العاملين فيها وهناك مشكلات تتفرد فيها بالرأي.
- حل الصراعات دون الانحياز إلى طرف ما.
- ولا توجد حلول لترضي العاملين لترضي الإدارة.
- عدد العاملين في المدرسة الواحدة كبير فهذا تميز الإدارة.

- عدم الاحترام.

- البعد الثاني: أسلوب حل الوسط

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: أسلوب حل الوسط، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: أسلوب حل الوسط

م	العبارة	درجة الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق				
٢٥	تسعى إدارة المدرسة للحلول الوسطية المرضية لكافة الأطراف.	٣٧١	٧٩٠	٣٠٧	٢.٠٤	.٦٧٨	١	متوسطة
		٢٥.٣ %	٥٣.٨	٢٠.٩				
٢٦	تسعى إدارة المدرسة لتحقيق منافع الأطراف المتصارعة لنيل رضا كافة الأطراف.	٢٥٧	٧٩٢	٤١٩	١.٨٩	.٦٧٠	٦	متوسطة
		١٧.٥ %	٥٤.٠	٢٨.٥				
٢٧	توضح إدارة المدرسة المكسب والخسارة الناتجين عن الصراع لأطرافه.	٣١٨	٦٩٥	٤٥٥	١.٩١	.٧٢٠	٥	متوسطة
		٢١.٧ %	٤٧.٣	٣١.٠				
٢٨	تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.	٣٩٧	٦٧٧	٣٩٤	٢.٠٠	.٧٣٤	٣	متوسطة
		٢٧.٠ %	٤٦.١	٢٦.٨				
٢٩	توضح إدارة المدرسة للمخطئ خطأه لمساعدته على تصحيحه.	٣٩١	٦٨٣	٣٩٤	٢.٠٠	.٧٣٢	٢	متوسطة
		٢٦.٦ %	٤٦.٥	٢٦.٨				
٣٠	توافق إدارة المدرسة على تحديد طرف وسيط لفض الصراع بين الأطراف المتصارعة.	٣١٩	٧٢٠	٤٢٩	١.٩٣	.٧١٠	٤	متوسطة
		٢١.٧ %	٤٩.٠	٢٩.٢				
المتوسط العام					١.٩٦	.٦١٠		متوسطة

يتبين من الجدول (١٣): أن المتوسط العام للبعد الثاني: أسلوب حل الوسط جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (١.٩٦)، وانحراف معياري (٠.٦١٠)، بينما

تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: أسلوب حل الوسط بين (670-734). وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٥) (تسعى إدارة المدرسة للحلول الوسطية المرضية لكافة الأطراف). بمتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (678)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٢٩) (توضح إدارة المدرسة للمخطئ خطأه لمساعدته على تصحيحه). بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (732)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٦) (تسعى إدارة المدرسة لتحقيق منافع الأطراف المتصارعة لنيل رضا كافة الأطراف). بمتوسط حسابي (1.89)، وانحراف معياري (670)، وجاءت جميع العبارات بدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الثاني أسلوب حل الوسط بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن أحد أهم الأساليب التي ينبغي اتباعها من أجل حل الصراع بين الأطراف المتنازعة هو أسلوب حل الوسط، إلا أن المدرسة تفتقر للأساليب إدارة الصراع من خلال إيجاد وسيط بين الأطراف يمكنه حل النزاع دون تتدخل صريح من الإدارة وبالتالي قد يكون هناك حساسية تجاه الأطراف المتنازعة.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٢٥) (تسعى إدارة المدرسة للحلول الوسطية المرضية لكافة الأطراف). على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المدرسة قد تجد بعض الحرج بسبب رفض الأطراف المتنازعة الجلوس على طاولة واحدة من أجل إيجاد حل وسط يستطيعون من خلاله التنازل عن شيء من أجل الوصول لحل يرضي جميع الأطراف دون المساس بمصالح أحد الأطراف أو تقديم تنازلات من قبل أحد الأطراف.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٢٦) (تسعى إدارة المدرسة لتحقيق منافع الأطراف المتصارعة لنيل رضا كافة الأطراف). على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المدرسة تحاول التكيف مع كافة المقترحات المقدمة من كل الأطراف لحل النزاع، إلا أنه بعض العاملين قد يستغلون ذلك في فرض آرائهم ومحاولة الاستفادة منه.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة Ilgan, A. (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى أن مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة يستخدمون أسلوب الاسترضاء في إدارة الصراع بشكل أكثر من مديري المدارس العليا العامة. وهذا ما يختلف جزئياً مع دراسة السعيد السعيد بدير سليمان؛ فريدة إبراهيم رمضان؛ شريهان عادل بيومي (٢٠٢٠)، التي توصلت إلى وجود ثقافة التحيز للآراء وعدم المشاركة بين المديرين وباقي أعضاء هيئة التدريس.

وتم الإجابة على السؤال المفتوح رقم (٣١) في الاستبانة وتمثلت الإجابات في التالي:

- المهم لدى الإدارات صورتها فقط أمام فئة معينه من الناس.
- معرفة أسباب الصراع.
- لا تراعي المصلحة العامة والتحيز والمزاخية.
- الاستماع للآراء.

- وجود الواسطة.

- البعد الثالث: أسلوب الإلزام

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: أسلوب الإلزام، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: أسلوب الإلزام

درجة الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة				العبارة	م
				لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق			
متوسطة	٥	.663	1.91	393	811	264	ك	تلجأ إدارة المدرسة إلى الضغط إدارياً على أطراف الصراع لتقبل الحلول المرضية لكافة الأطراف.	٣٢
				26.8	55.2	18.0	%		
متوسطة	٤	.669	1.93	387	804	277	ك	تستخدم إدارة المدرسة العقوبات القانونية لتتراجع الأطراف المختلفة عن المواقف المتشددة بشأن الموضوع محل الصراع.	٣٣
				26.4	54.8	18.9	%		
متوسطة	٣	.670	1.95	365	806	297	ك	تفرض إدارة المدرسة الحلول الحاسمة للصراعات بقوة القوانين وبالسيطرة على الأوضاع.	٣٤
				24.9	54.9	20.2	%		
متوسطة	٢	.707	2.00	365	735	368	ك	تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها للحفاظ على تأدية بعض المهام.	٣٥
				24.9	50.1	25.1	%		
منخفضة	٩	.656	1.60	718	611	139	ك	تقتصر علاقة إدارة المدرسة بالعاملين على الأمر والنهي.	٣٦
				48.9	41.6	9.5	%		
منخفضة	٨	.580	1.61	639	756	73	ك	تبتعد إدارة المدرسة عن حاجات ورغبات العاملين عند تناولها للموضوعات محل الصراع.	٣٧
				43.5	51.5	5.0	%		

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق حد ما	لا أوافق	%				
٣٨	تحقق إدارة المدرسة أهدافها بغض النظر عن أهداف العاملين.	ك	183	587	698	1.65	.691	٧	منخفضة
		%	12.5	40.0	47.5				
٣٩	تتمسك إدارة المدرسة بآرائها عند حل الصراعات.	ك	172	724	572	1.73	.658	٦	متوسطة
		%	11.7	49.3	39.0				
٤٠	تطبق إدارة المدرسة القوانين واللوائح عند حل الصراعات.	ك	522	707	239	2.19	.694	١	متوسطة
		%	35.6	48.2	16.3				
المتوسط العام					1.84	.435			متوسطة

يتبين من الجدول (١٤): أن المتوسط العام للبعد الثالث: أسلوب الإلزام جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (1.84)، وانحراف معياري (.435)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: أسلوب الإلزام بين (.580- .707) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٠) (تطبق إدارة المدرسة القوانين واللوائح عند حل الصراعات). بمتوسط حسابي (2.19)، وانحراف معياري (.694). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣٥) (تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها للحفاظ على تأدية بعض المهام). بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (.707). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣٦) (تقتصر علاقة إدارة المدرسة بالعاملين على الأمر والنهي). بمتوسط حسابي (1.60)، وانحراف معياري (.656). وبدرجة استجابة (منخفضة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة، ومنخفضة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الثالث: أسلوب الإلزام بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى ابتعاد المدرسة عن رغبات وحاجات العاملين عند تناولها للموضوعات محل الصراع بين الأطراف، كما أن قد تلجأ إلى الضغط إدارياً على أطراف الصراع لتقبل الحلول المرضية لكافة الأطراف.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٤٠) (تطبق إدارة المدرسة القوانين واللوائح عند حل الصراعات.) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى امتلاك المدرسة للوائح تنفيذية جامدة لا يمكن تطبيقها على أرض الواقع في حالات فض الصراع بين الأطراف المتنازعة والتي قد تلجأ الإدارة المدرسية إلى تطبيقها في بعض الأحيان.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٣٦) (تقتصر علاقة إدارة المدرسة بالعاملين على الأمر والنهي.) على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (ضعيفة)، إلى إتباع المدرسة أسلوب قائم على الاحترام بينها وبين كافة أطراف العملية التعليمية وبالتالي تسمح للعاملين بإبداء آرائهم والتناقش من أجل العثور على بدائل وحلول يمكن تطبيقها وتعمل على فاض النزاع بين الأطراف المختلفة.

وتم الإجابة على السؤال المفتوح رقم (٤١) في الاستبانة وتمثلت الإجابات في التالي:

-تطبيق اللوائح حسب المصالح.

-تكون العقوبة متساوية للمخالفة.

- والابتعاد عن تضخيم المشاكل وضياع الحقوق.

- البعد الرابع: أسلوب التساهل

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: أسلوب التساهل، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة.

الجدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: أسلوب التساهل

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق				
٤٢	تراجع إدارة المدرسة في بعض قراراتها مراعاة للعاملين.	ك	200	1000	268	1.95	.563	٧	متوسطة
		%	13.6	68.1	18.3				
٤٣	تسعى إدارة المدرسة بشكل دائم لمساعدة العاملين والتوصل إلى إجراءات مرضية لهم.	ك	388	818	262	2.09	.660	٢	متوسطة
		%	26.4	55.7	17.8				

م	العبارة	درجة الاستجابة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق				
٤٤	تلمي إدارة المدرسة رغبات العاملين في حال اهتمامهم بالوضع.	ك	352	835	281	2.05	.655	٤	متوسطة
		%	24.0	56.9	19.1				
٤٥	تتجنب إدارة المدرسة حدوث توتر	ك	443	738	287	2.11	.697	١	متوسطة
		%	30.2	50.3	19.6				
٤٦	تتلقى إدارة المدرسة اتخاذ مواقف من شأنها التسبب في جدل.	ك	373	775	320	2.04	.686	٥	متوسطة
		%	25.4	52.8	21.8				
٤٧	تلتزم إدارة المدرسة الصمت على نحو لا يسبب ثورة للعواطف وزيادة لحدة الخلافات.	ك	132	969	367	1.84	.561	٨	متوسطة
		%	9.0	66.0	25.0				
٤٨	تشعر إدارة المدرسة كافة الأطراف المتصارعة بأنهم على حق.	ك	85	791	592	1.65	.585	٩	منخفضة
		%	5.8	53.9	40.3				
٤٩	تحاول إدارة المدرسة تهدئة الأوضاع لحين توافر وقت مناسب لحل الصراع.	ك	313	853	302	2.01	.647	٦	متوسطة
		%	21.3	58.1	20.6				
٥٠	تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين أطراف الصراع في محاولة للاستفادة منه.	ك	322	927	219	2.07	.603	٣	متوسطة
		%	21.9	63.1	14.9				
	المتوسط العام					1.98	.456		متوسطة

يتبين من الجدول (١٥): أن المتوسط العام للبعد الرابع: أسلوب التساهل جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (1.98)، وانحراف معياري (456)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: أسلوب التساهل بين (561-697). وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤٥) (تتجنب إدارة المدرسة حدوث توتر) بمتوسط حسابي (2.11)، وانحراف معياري (697). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٤٣) (تسعى إدارة المدرسة بشكل دائم لمساعدة العاملين والتوصل إلى إجراءات مرضية لهم). بمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (660). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٨) (تشعر إدارة المدرسة كافة الأطراف المتصارعة بأنهم على حق). بمتوسط حسابي (1.65)، وانحراف معياري (585). وبدرجة استجابة (منخفضة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الرابع: أسلوب التساهل بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أن المدرسة لا تتراجع في قراراتها من أجل تلافي اتخاذ مواقف قد تتسبب في حدوث جدل وانتقادات قد تثير الأوضاع خاصة في حالة عدم إيجاد حلول جذرية يمكن أن تقضي على سبب الصراع.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٤٥) (تتجنب إدارة المدرسة حدوث توتر) على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى أنه وعلى الرغم من محاولة المدرسة لتهدئة الأجواء من أجل عدم تفاقم الصراع، إلا أنها تلتزم بالمناقشة التي قد تتسبب في زيادة حدة الخلافات.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٤٨) (تشعر إدارة المدرسة كافة الأطراف المتصارعة بأنهم على حق). على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (ضعيفة)، إلى أن الإدارة الحكيمة تعمل على فض النزاع دون إلقاء اللوم على أحد دون الآخر، بل تعمل على الاستماع الجيد لكافة الأطراف ومحاولة إيجاد حلول تتناسب مع كافة الأطراف.

وتم الإجابة على السؤال المفتوح رقم (٥١) في الاستبانة وتمثلت الإجابات في التالي:

الحل المتوازن بين المتخاصمين

البعد الخامس: أسلوب التجنب

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس: أسلوب التجنب، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة.

الجدول رقم (١٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: أسلوب التجنب

م	العبارة	درجة الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق				
٥٢	تتجاهل إدارة المدرسة الصراعات الصغيرة.	ك	406	653	409	2.00	١	متوسطة
		%	27.7	44.5	27.9			
٥٣	تبتعد إدارة المدرسة عن تبني سياسة في حل الصراعات.	ك	354	647	467	1.92	٢	متوسطة
		%	24.1	44.1	31.8			
٥٤	تخفف إدارة المدرسة حدة الصراع بتجاهله.	ك	241	734	493	1.83	٤	متوسطة
		%	16.4	50.0	33.6			
٥٥	تتجنب إدارة المدرسة مناقشة المختلفين معها في الآراء.	ك	163	749	556	1.73	٥	متوسطة
		%	11.1	51.0	37.9			
٥٦	تهمل إدارة المدرسة الصراعات باعتبارها مضيعة للوقت.	ك	127	675	666	1.63	٧	منخفضة
		%	8.7	46.0	45.4			
٥٧	تستخدم إدارة المدرسة بعض الحيل لجعل الأطراف المتصارعة تتغاضى عن الصراع.	ك	197	919	352	1.89	٣	متوسطة
		%	13.4	62.6	24.0			
٥٨	تتجنب إدارة المدرسة النظر في شكاوى الأطراف المتصارعة لكي لا تتورط في حل النزاع.	ك	168	574	726	1.63	٨	منخفضة
		%	11.4	39.1	49.5			
٥٩	تهمل إدارة المدرسة مسببات الصراع.	ك	186	572	710	1.64	٦	منخفضة
		%	12.7	39.0	48.4			
	المتوسط العام				1.78	.517		متوسطة

يتبين من الجدول (١٦): أن المتوسط العام للبعد الخامس: أسلوب التجنب جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (1.78)، وانحراف معياري (517)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس: أسلوب التجنب بين (603-745). وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥٢) (تتجاهل إدارة المدرسة الصراعات الصغيرة). بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (745). وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (٥٣) (تبتعد إدارة المدرسة عن تبني سياسة في حل الصراعات). بمتوسط حسابي (1.92)، وانحراف معياري (744). وبدرجة استجابة (متوسطة)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥٦) (تهمل إدارة المدرسة الصراعات باعتبارها مضيعة للوقت). بمتوسط حسابي (1.63)، وانحراف معياري (637). وبدرجة استجابة (منخفضة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة، ومنخفضة).

ويمكن تفسير مجيء البعد الخامس: أسلوب التجنب بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى اهتمام المدرسة بكافة المشاكل والصراعات التي تحدث، كما أن المدرسة تبحث عن أسباب الصراع الذي يحدث بين العاملين من أجل إيجاد حلول له وليس تلافيه. وهذا ما يتفق جزئياً مع نتائج دراسة نايف لافي المطيري؛ محمد عبود الحراشة (٢٠١٧)، التي توصلت إلى ممارسة إستراتيجية التجنب قد جاءت بدرجة متوسطة. وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة (Ilgan (2020)، التي توصلت إلى أن الأساليب وتشمل الأساليب الأقل استخداماً من قبل مديري المدارس في إدارة الصراع أسلوب القوة والتجنب، ويعتبر أسلوب الدمج أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً بالمقارنة بباقي الأساليب، كما يتكرر استخدام أسلوب التسوية بالمقارنة بأسلوب القوة والتجنب. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٥٢) (تتجاهل إدارة المدرسة الصراعات الصغيرة). على الترتيب الأول، بدرجة استجابة (متوسطة)، إلى اهتمام المدرسة بجميع مسببات الصراعات المدرسية التي تحدث ما بين العاملين من أجل العمل على تخفيف من حدة الصراع بين الأطراف. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (٥٨) (تتجنب إدارة المدرسة النظر في شكاوى الأطراف المتصارعة لكي لا تتورط في حل النزاع). على الترتيب الأخير، بدرجة استجابة (ضعيفة)، إلى أن الإدارة المدرسية تعمل على سرعة النظر في الشكاوى المقدمة وتقديم العديد من الحلول من أجل تعزيز كفاءة العملية التعليمية من خلال حل المشكلات وتجنب الآثار السلبية التي تعمل على إعاقة البرامج المدرسية. وتم الإجابة على السؤال المفتوح رقم (٦٠) في الاستبانة وتمثلت الإجابات في التالي: حل كل مشكله سواء صغيره أو كبيره بعقلانيه حتى لا تتفاقم. يتناول الفصل التالي الإجابة عن السؤال البحثي الأخير المتعلق بتقديم تصور مقترح لتفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مديري ومعلمي التعليم الأساسي في دولة الكويت.

الفصل السادس

تصور مقترح لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت

- مبررات التصور المقترح
- أهداف التصور المقترح
- منطلقات بناء التصور المقترح
- خطوات بناء التصور المقترح
- متطلبات تطبيق التصور المقترح
- محتوى التصور المقترح
- الدراسات المقترحة

الفصل السادس

تصور مقترح لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت

يعتبر الصراع هو أحد الظواهر الطبيعية التي لا يخلو منها المجتمع والمؤسسات. ففي ظل الحياة المشتركة لأفراد داخل المجتمع من المتوقع حدوث العديد من المشكلات والخلافات، بسبب اختلاف وجهات النظر والضغوط الاجتماعية والاقتصادية التي يتعرض لها الفرد، لذلك ينتج العديد من الصراعات نتيجة التفاعل بين الأشخاص، بالإضافة إلى اختلاف الصراعات التنظيمية وفقاً لطبيعة الأفراد وخلفيتهم الاجتماعية وطريقة تعاملهم في حل المشكلات، إلا أنه يمكننا استغلال هذا الصراع لتنمية الإبداع في المؤسسات. من هذا المنطلق تسعى المدارس إلى الاستفادة من هذا الصراع والمناقشات بين الأفراد والتنافس إلى تنمية الإبداع والابتكار في المدرسة من أجل العمل على تطويرها وتحقيق الأهداف المدرسية الخاصة بالعملية التعليمية.

مبررات التصور المقترح

توضح النتائج التي رصدتها الدراسة الحالية وفي نتائج العديد من الدراسات الواردة في الأدبيات المتعلقة بذلك الشأن أن هناك أوجه قصور في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت، وبناءً على ما تقدم فإن التصور المقترح قد تم وضعه انطلاقاً من الحاجة إلى تفعيل دور الإدارة العليا في إدارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الأساسي، حيث أنه وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات التي اعتمدت على بعض الأساليب الإدارية المتعرف عليها إلا أنه يوجد بعض الخلل وصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية تطبيق أساليب إدارة الصراع، وهذا ما اتفقت عليه دراسة مي محمود خلف كنعان (٢٠٠٧)، التي توصلت إلى ضرورة قيام عينة الدراسة باستخدام أساليب الإدارة الحديثة وقبول التجديد ومنحهم الصلاحيات المناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس وحثهم على التعاون، وعقد دورات تدريبية تؤهل القيادات الأكاديمية على التعامل بروح القانون وفق مختلف المواقف، وتجنب التطبيق الحرفي للتشريعات، وعقد ورش عمل تهدف إلى تدريب رؤساء الأقسام الأكاديمية على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع المناسبة لتجنب الانسحاب من مواجهة المشكلات.

أهداف التصور المقترح:

بالاستناد إلى المبررات السابق ذكرها، فإن التصور المقترح يسعى إلى تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي بما يخدم تطوير الأساليب المستخدمة من قبل مديري مدارس التعليم قبل الأساسي في الكويت، وذلك من خلال ما يلي:

١- تطوير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين أعضاء الهيئة المدرسية.

٢- تفعيل استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في الكويت.

٣- تقصي أسباب الصراعات التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي ومحاولة الحد منها.

منطلقات بناء التصور المقترح:

لكي يتم تقديم أي تصور مقترح، فإنه ينبغي الارتكاز على عدد من المنطلقات الأساسية من أجل تقديم تصور بعيد كل البعد عن العشوائية ومرتكز على عدد من القواعد السليمة والأسس المنطقية سواء أكان ذلك في طريقة العرض أم في المحتوى الخاص بالتصور، ويمكن إجمال أهم المنطلقات التي سيرتكز عليها التصور المقترح الحالي في النقاط التالية:

١- الرغبة الملحة في توفير آلية أفضل في تفعيل أساليب إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي.

٢- الدراسات التي تزخر بها المكتبة العربية وكذلك العديد من الدراسات الأجنبية التي سلطت الضوء على أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تطوير الإبداع والتفكير في المدرسة.

٣- إيمان أعضاء الهيئة التدريسية بأهمية أساليب إدارة الصراع في تطوير الأداء وتحسين النظم الإداري الذي سينعكس بدوره على جودة العملية التعليمية.

وقد تم عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في الإطار النظري للبحث الحالي من حيث الصراع التنظيمي والنظريات الإدارية ومفهوم الصراع التنظيمي وأسباب الصراع التنظيمي وأساليب الصراع التنظيمي وفقاً لمراحله.

في ضوء هذا، يستند التصور المقترح إلى ما تم الانتهاء إليه في الإطار النظري للدراسة والنتائج التي خلصت إليها الدراسة الميدانية. حيث تناول الإطار النظري مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليبه، وأهمية دراسة هذا المفهوم في السياق الإداري المؤسسي، ومفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهميته ومراحله وأساليبه ونماذج إدارة الصراع التنظيمي، وإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي. كما ركز الإطار النظري على التعليم الأساسي إدارة التعليم الأساسي بدولة الكويت وأهداف التعليم وفلسفة مدارس التعليم الأساسي وأهدافها والعمليات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت وطبيعة أشكال الصراع التنظيمي في المدارس.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه من خلال النظر إلى واقع الإدارة التعليمية بدولة الكويت، نجد أن إدارة التعليم تتسم بالمركزية، وتأخذ بعض الشيء بالاتجاه اللامركزي الشكلي، والذي

هدفه التخفيف عن الإدارة التعليمية في عملية التوجيه والمراقبة، وليس بهدف إعطاء قدر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وإعطاء جزء من الصلاحيات للمناطق التعليمية، أو الإدارات المدرسية.

كما أظهرت مراجعة تجارب بعض الدول لطبيعة وأشكال إدارة الصراع التنظيمي بمؤسساتها التعليمية العديد من أوجه الاستفادة التي يمكن البناء عليها في سياق إعداد التصور المقترح للدراسة الحالية، وكان من أبرز تلك النقاط ما يلي:

١. استخدام الطرق المباشرة في التعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.
٢. عدم تجاهل أي نوع من أنواع الصراعات بين الأفراد أو المجموعات المهنية داخل المنظمة.
٣. العمل على تنويع سبل ووسائل إدارة الصراع التنظيمي من وقت إلى آخر مع عدم الحيود عن الفلسفة الرئيسية، وهي الوصول إلى حل دون التجنب أو التجاهل.
٤. العمل على حل المجموعات داخل المنظمة ممن تتصارع فيما بينها على الوصول إلى نقطة يتشارك فيها الجميع من حيث الرأي.
٥. الفعالية وإمكانية تحويل دفة النظرة السلبية لدى الموظفين حول تلك الصراعات.
٦. إمكانية تشجيع القيم التنظيمية إلى تحويل الصراع إلى طاولة المشاورة والتناقش.
٧. العمل على تحويل النظرة السوداوية إلى صراع إلى نظرة إيجابية، واعتبار الصراع كفرصة لتقريب وجهات النظر.
٨. العمل على رفع قيمة النقد البناء والذي يضفي قيمة أكبر على الفرد وعلى المنظمة.
٩. استخدام الطرق المتأقلمة مع كافة الاهتمامات والآراء ونقاط التنبؤ التي يتخذها كل فرد داخل المنظمة ووضعها في عين الاعتبار.
١٠. تكوين نموذج أو نظام لإدارة الصراع التنظيمي على نحو مبسط، وسهل الاستخدام ومتاح لكافة الموظفين والأفراد داخل المنظمة.
١١. الإسهام بشكل كامل في تحويل الصراع من النطاق المؤسسي إلى النطاق الأخوي، وعدم الوصول - قدر الإمكان - إلى نقطة اللجوء إلى الحكم القضائي.
١٢. العمل على تغيير وجهة نظر الموظفين للصراع وتشجيعهم على اعتباره كفرصة جيدة لتقريب وجهات النظر.
١٣. الاعتراف بوجود الصراعات وعدم تجاهلها حين نشوبها، ونشر الوعي لدى الموظفين والأفراد تجاه تلك الصراعات.

علاوة على ذلك، فقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أهم أسباب إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت، والتي تم بناء التصور المقترح على أساسها. حيث جاءت الأسباب التنظيمية بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٥٥٣)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: أسباب تنظيمية بين (٦١٠-٧٤٠) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. كذلك جاءت الأسباب الشخصية بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (٢,٤٨)، وانحراف معياري (٤٩٩)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: الأسباب الشخصية بين (٥٣٤-٧٥٧) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات. وجاءت الأسباب الاجتماعية بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (٢,٣٠)، وانحراف معياري (٦٦٣)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية بين (٦٩٨-٨٢٢) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

خطوات بناء التصور المقترح:

من أجل بناء ذلك التصور المقترح على أسس وقواعد منطقية؛ فقد قامت الباحثة بإتباع عدد من الخطوات المحددة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من ذلك التصور، يمكن إبراز أهم الخطوات على النحو التالي:

١- عرض الدراسات العلمية والبحوث المنشورة في الدوريات العلمية الموجودة على شبكة الانترنت وثيقة الصلة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي للاستفادة من النتائج والتوصيات التي قامت بتقديمها في ذلك الشأن.

٢- تحليل النتائج الميدانية التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي أشارت إلى أهمية التوجه نحو الابتكار والإبداع وتوظيف أساليب إدارة الصراع في العملية الإدارية من قبل المدارس.

٣- بناء التصور المقترح من خلال عدد من الأسس والمنطلقات والأهداف المحددة للإطار العام لتلك الرؤية وبطريقة عملية متسلسلة تتسم بوضوح الأفكار والدقة في التعبير.

٤- وضع الصورة النهائية للتصور المقترح.

متطلبات تطبيق التصور المقترح:

لكي يتم عملية التطبيق الناجحة والفعالة للتصور المقترح المقدم بكافة جوانبه؛ فإنه ينبغي الأخذ في الاعتبار توفير عدد من المتطلبات التنظيمية، والبشرية والتقنية والمادية

لضمان تحقيق ذلك التصور للأهداف التي تم وضعه من أجلها، ويمكن توضيح أهم تلك المتطلبات على النحو التالي:

- ١- **متطلبات تنظيمية:** وضع خطط لإدارة الصراع التنظيمي للعاملين في المدارس، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال كيفية إدارة الصراع.
- ٢- **متطلبات بشرية:** تعيين المدراء وفقاً لكفاءتهم وليس عن طريق الوساطة، ضرورة تمتع المدير بمهارات كيفية التعامل مع المشكلات وتنظيم الوقت والعمل بين جميع العاملين، العمل على استقطاب متخصصين في الإدارة والعمل الجماعي والإرشاد النفسي.
- ٣- **متطلبات تقنية:** إتاحة الأجهزة والبرامج الضرورية من أجل تمكين العاملين على التواصل مع بعضهم البعض ومشاركة أفكارهم وناقشتهم بالإضافة إلى الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
- ٤- **متطلبات مادية:** توفير الدعم المالي من أجل عقد العديد من ورش التدريب وتوفير بند في الميزانية يسمح بإتاحة الإمكانيات اللازمة للتعليم والتدريب عن بعد خاصة في ظل الظروف الحالية، الاهتمام بحاجات العاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على التعاون وتطبيق العدل في توزيع المهام بينهم.

محتوى التصور المقترح:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي ويتفرغ منه ما يلي:

- أ- **أسلوب التعاون:** ويمكن تفعيله من خلال العناصر التالية:
 - ١- تشجيع إدارة المدرسة المشاركة بالرأي في العمل لحل الصراع بين العاملين بالمدرسة.
 - ٢- تشرك إدارة المدرسة العاملين في صنع القرارات المناسبة لحل المشكلات.
 - ٣- تشجيع إدارة المدرسة العاملين على التوضيح للمشكلات على نحو سليم من أجل حلها.
 - ٤- تشجيع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق.
 - ٥- تهيئة إدارة المدرسة بيئة عمل محفزة لحل الصراعات
 - ٦- تشترك إدارة المدرسة مع العاملين في وضع خطط لمواجهة مشكلات العمل.
 - ٧- تناقش إدارة المدرسة الموضوعات محل المشاكل بشكل مباشر.
 - ٨- تولى إدارة المدرسة اهتماماً لرغبات العاملين.

- ٩- تشجع إدارة المدرسة على إتباع سياسة الأخذ والعطاء.
- ١٠- تتبنى إدارة المدرسة سياسة تبادل وجهات النظر للوصول لحلول مرضية.
- ١١- تطرح إدارة المدرسة بدائل لحل الصراع لاختيار البديل الأفضل بصورة تعاونية.
- ب- البعد الثاني: أسلوب حل الوسط: ويمكن تفعيله من خلال العناصر التالية:**
- ١٢- تسعى إدارة المدرسة للحلول الوسطية المرضية لكافة الأطراف.
- ١٣- تسعى إدارة المدرسة لتحقيق منافع الأطراف المتصارعة لنيل رضا كافة الأطراف.
- ١٤- توضح إدارة المدرسة المكسب والخسارة الناتجين عن الصراع لأطرافه.
- ١٥- تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.
- ١٦- توضح إدارة المدرسة للمخطئ خطأه لمساعدته على تصحيحه.
- ١٧- توافق إدارة المدرسة على تحديد طرف وسيط لفض الصراع بين الأطراف المتصارعة.
- ج- البعد الثالث: أسلوب الإلزام: ويمكن تفعيله من خلال العناصر التالية:**
- ١٨- تلجأ إدارة المدرسة إلى الضغط إدارياً على أطراف لتقبل الحلول المرضية لكافة الأطراف.
- ١٩- تستخدم إدارة المدرسة العقوبات لتتراجع الأطراف المختلفة عن المواقف المتشددة بشأن الموضوع محل الصراع.
- ٢٠- تفرض إدارة المدرسة الحلول الحاسمة للصراعات بقوة القوانين وبالسيطرة على الأوضاع.
- ٢١- تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها للحفاظ على تأدية بعض المهام.
- ٢٢- تقتصر علاقة إدارة المدرسة بالعاملين على الأمر والنهي.
- ٢٣- تبتعد إدارة المدرسة عن حاجات ورغبات العاملين عند تناولها للموضوعات محل الصراع.
- ٢٤- تحقق إدارة المدرسة عن حاجات أهدافها بغض النظر عن أهداف العاملين.
- ٢٥- تتمسك إدارة المدرسة بآرائها عند حل الصراعات.
- ٢٦- تطبق إدارة المدرسة القوانين واللوائح عند حل الصراعات.
- د- البعد الرابع: أسلوب التساهل: ويمكن تفعيله من خلال العناصر التالية:**
- ٢٧- تتراجع إدارة المدرسة في بعض قراراتها مراعاة للعاملين.

٢٨- تسعى إدارة المدرسة بشكل دائم لمساعدة العاملين والتوصل إلى إجراءات مرضية لهم.

٢٩- تلبى إدارة المدرسة رغبات العاملين في حال اهتمامهم بالوضع.

٣٠- تتجنب إدارة المدرسة حدوث ثوتر.

٣١- تتلافى إدارة المدرسة اتخاذ مواقف من شأنها التسبب في جدل.

٣٢- تلتزم إدارة المدرسة الصمت على نحو لا يسبب ثورة للعواطف وزيادة لحدة الخلافات.

٣٣- تشعر إدارة المدرسة كافة الأطراف المتصارعة بأنهم على حق.

٣٤- تحاول إدارة المدرسة تهدئة الأوضاع لحين توافر وقت مناسب لحل الصراع.

٣٥- تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين أطراف الصراع في محاولة للاستفادة منه.

٥- البعد الخامس: أسلوب التجنب: ويمكن تفعيله من خلال العناصر التالية:

٣٦- تتجاهل إدارة المدرسة الصراعات الصغيرة.

٣٧- تبتعد إدارة المدرسة عن تبني سياسة في حل الصراعات.

٣٨- تخفف إدارة المدرسة حدة الصراع بتجاهله.

٣٩- تتجنب إدارة المدرسة مناقشة المختلفين معها في الآراء.

٤٠- تمهل إدارة المدرسة الصراعات باعتبارها مضيعة للوقت.

٤١- تستخدم إدارة المدرسة بعض الحيل لجعل الأطراف المتصارعة تتغاضي عن الصراع.

٤٢- تتجنب إدارة المدرسة النظر في شكاوى الأطراف المتصارعة لكي لا تتورط في حل النزاع.

٤٣- تمهل إدارة المدرسة مسببات الصراع.

تحديات التطبيق المحتملة للتصور المقترح وأهم الاستراتيجيات المقترحة لحلها:

بالرغم من اجتهاد الباحثة في محاولة وضع تصور مقترح متكامل للمساعدة في تحقيق الأهداف التي يسعى في الوصول إليها، إلا أنه من المحتمل أن تظهر بعض التحديات التي قد تعوق تطبيق الفعال لذلك التصور والتي يمكن إبرازها أهمها على النحو التالي:

- عدم وعي أعضاء إدارة مدارس بأهمية استخدام أسلوب التعاون ودوره في صنع القرارات التي تقدم حلول وبدائل لحل المشكلات التي قد يواجهونها.
- غياب الدافع لدى المديرين في تطبيق أساليب إدارة الصراع.

- نقص وعي المديرين بدور أسلوب حل الوسط وهو من أجل التوافق بين كل من الأطراف المتصارعة.
- الاعتقاد بعدم جدوى التصور المقترح لأنه لن يترتب عليه تغيير أي شيء على أرض الواقع.
- انسحاب بعض العاملين من المناقشات التي قد تكون من أجل تقديم الحلول حالة وجود صراعات تنافسية بين العاملين.
- عدم توافر بعض اللوائح التنفيذية التي ينبغي تنفيذها في بعض المواقف المشددة بشأن فض النزاع بين الأطراف المتنازعة.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة لممارسة عملية التخطيط.
- وجود فجوة في التواصل بين العاملين وبعضهم البعض.

ويمكن مواجهة التحديات السابق ذكرها من خلال الاستعانة بالأمور التالية:

- (١) الاستفادة من الصراع بين الأطراف في تحقيق الأهداف المرغوبة بفاعلية ووضوح.
- (٢) وضع خطة لإدارة الصراع من خلال امتلاك كفاءات عليا في حل الصراعات لتعزيز كفاءة وفاعلية العملية التعليمية.
- (٣) الحرص على استخدام أساليب إيجابية في الابتعاد عن الصراعات بقدر الإمكان في البيئة المدرسية.
- (٤) استناد المؤسسات التعليمية على الفهم الجيد لكافة أطراف النزاع من أجل تقديم حل وسط يرضي الجميع.
- (٥) عقد ورش تدريبية لرفع الوعي بأهمية استخدام الأساليب الداعمة في إدارة الصراع التنظيمي.
- (٦) الاهتمام بتوظيف أسلوب التعاون بين العاملين من أجل توضيح كافة المشكلات التي قد تواجههم أثناء العمل.
- (٧) إتباع استراتيجيات النقاش وحرية الرأي من أجل الوقوف على أرض صلبة يمكن من خلالها حل كافة الصراعات بشكل واضح.
- (٨) إقامة قنوات اتصال مباشر بين العاملين والإدارة من أجل اعتماد سياسة الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- (٩) الاعتماد على اللامركزية في الإدارة من خلال التفويض في القرارات.
- (١٠) قيام الإدارة بحل المشكلات من جذورها من خلال عدم التمييز بين الأفراد في العمل.

التوصيات والدراسات المقترحة

توصيات الدراسة:

- ١- ضرورة عقد ورش عمل للعاملين في المدرسة من أجل إثراء روح العمل التعاوني.
- ٢- عقد ندوات للمدربين من أجل تعريفهم بأفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٣- الاستفادة من الخبرات العالمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- ٤- تشجيع العاملين على المشاركة بأرائهم من خلال طرح جميع القضايا بشفافية.
- ٥- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس من أجل التعرف على طرق استخدام اللوائح القانونية بما يتناسب مع الموقف والمشكلات التي تحدث بالمدرسة.
- ٦- الاهتمام بتدعيم قنوات الاتصال المختلفة بين العاملين وبعضهم البعض.

الدراسات المقترحة

عمل دراسات مستقبلية عن:

- ١- التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملية إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح).
- ٢- إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالاحترق الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

ثالثاً: المواقع الالكترونية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد عبد الباقي البستان وآخرون (٢٠٠٣). الإدارة والإشراف التربوي/ النظرية، البحث، الممارسة، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٢. أحمد فتحي محمد حيت؛ سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال (٢٠١٧). "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري". مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ٢٠، ع. ٢، ٦٣-٨٤.
٣. أحمد يوسف دودين (٢٠٢٠). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٤. إسماء محمد حسن أبو عصبه (٢٠١٩). "إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
٥. أشرف محمد محمود (٢٠١١). "استراتيجيات توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة جنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته". مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASAEP) ٥، ع. ٣.
٦. أمجد محمود درادكة (٢٠١١). "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك"، مجلة دراسات العلوم التربوية ٣، ع. ملحق ٤.
٧. إيمان حفيظ (٢٠١٨). "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائرية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
٨. السعيد السعيد بدير سليمان؛ فريدة إبراهيم رمضان؛ شريهان عادل بيومي (٢٠٢٠). "إدارة الصراع كمدخل لتحسين عمليتي التخطيط والتنظيم في مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة كلية التربية ٢٠، ع. ٣.
٩. السيد أحمد فتحي حسيب (٢٠١٥). "تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك على البناء التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الضرائب على المبيعات". مجلة البحوث المالية والتجارية، ع. ١، ١١٤-١٧٠.

١٠. بقاسم سلاطينية؛ حسان الجيلاني (٢٠١٢). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
١١. جاسم يوسف الكندري وآخرون (١٩٩٥). النظام التربوي في دولة الكويت، الكويت: مطبوعات جامعة الكويت.
١٢. جوهرة بنت محمد عبد الله أبا الخيل (٢٠١٧). "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض". مجلة جامعة الملك سعود-العلوم الإدارية ٢٧، ع. ١، ٢٦-٢٦.
١٣. حشمت عبد الحكم محمد فراج (٢٠١٥). "الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية". مجلة التربية جامعة الأزهر ٤، ع. ١٦٣، ١٣-٥٧.
١٤. حمد فهيد صفران البياتي (٢٠١١). "الضغوط النفسية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالصراع التنظيمي من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
١٥. حسين محمد علي عبد الرازق (٢٠١٩). "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة". مستقبل التربية العربية ٢٦، ع. ١٢٢، ٣٦٨-٣٧٨.
١٦. دولة الكويت (١٩٦٢)، الدستور الكويتي، المادة (١٠، ١٣، ٤٠).
١٧. دولة الكويت، (١٩٨٤)، المرسوم الأميري الصادر في ١٩٨٤/٢/٢٧ في شأن التعليم العام، الكويت.
١٨. دولة الكويت (١٩٨٧)، مرسوم القانون رقم ٤ لسنة ١٩٨٧ في شأن التعليم العام، الكويت، المادة (٢).
١٩. ديفيدا شارب وإلينور جونسون (٢٠٠٩). إدارة الصراع مع رئيسك. (ترجمة: سعيد الهاجري)، المملكة العربية السعودية: دار العبيكان للنشر.
٢٠. رايح العايب (٢٠٠٩). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. رسالة ماجستير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
٢١. ربيعة عبد العزيز الرندي وآخرون (٢٠٠٠). التهيئة النفسية والاجتماعية لتلميذ الصف الأول الابتدائي بدولة الكويت، الكويت: إدارة البحوث التربوية.

٢٢. ريم حشمت عبد الحكم محمددين (٢٠١٩). أساليب إدارة الصراع في الأقسام العلمية بالجامعات المصرية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
٢٣. زهير بو جمعة شلابي (٢٠١٩). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢٤. سلامة حسين؛ طه حسين (٢٠٠٧). إستراتيجية إدارة الصراع المدرسي. عمان: دار الفكر.
٢٥. سليمان بن إبراهيم النملة (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح (رسالة دكتوراه). كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٢٦. سمير الجمل (٢٠١٥)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون". مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية ٢٩. ع. ١، ١-٢٨.
٢٧. صالح ارشيد فالح العازمي (٢٠١٤). درجة امتلاك مديري مدارس دولة الكويت لمهارات التخطيط التربوي الفعال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٨. صفاء جميل الجعافرة (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات، ٤٠(٢)، ١٦٦٣-١٦٨٧
٢٩. صفاء نعمة الشويحات؛ محمد حسن العميرة (٢٠١٩)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات". دراسات-العلوم التربوية ٤٦، ع. ملحق، ٣٥-٥٢.
٣٠. صفاء نعمه الشويحات؛ محمد حسن العميرة (٢٠١٩)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية بالأردن في ضوء بعض المتغيرات". دراسات-العلوم التربوية ٤٦.
٣١. صلاح الدين عبد الباقي (٢٠٠٥)، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.

٣٢. محمود أبو النور عبد الرسول (٢٠١٤)، "الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". التربية ١٧، ع. ٤٨: ٣٥١-٤٠٣.

٣٣. عبد العزيز سعود المحيلبي (٢٠٠٥). "دور الإدارة المدرسية في تهيئة الطلاب لسوق العمل في دولة الكويت"، مجلة كلية التربية ٢١، ع ١.

٣٤. عبد الكريم قاسم (٢٠١٣). "درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ١، ع. ٤.

٣٥. عبد الله فرج (٢٠٠٨)، التعليم الثانوي- رؤية جديدة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٣٦. عبد المحسن بن محمد السميح (٢٠١٠). دراسات في الإدارة المدرسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

٣٧. عثمان حمود الخضر: عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٥

٣٨. علاء إمام شحاته عبدالحفيظ (٢٠١٤). "دور القيادة الأخلاقية في إدارة الصراع التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة بمصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بني سويف.

٣٩. عماد أمين سعيد الحديدي (٢٠١٨). واقع استراتيجيات إدارة الصراع بين مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمديرية شرق غزة: دراسة تقويمية. مجلة البحث العلمي في التربية ١٦، ع. ١٩، ١٩١-٢٢٤.

٤٠. عمر الشريف وأسامة عبد العليم (٢٠٠٩). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان: دار المناهج.

٤١. غازي فالح العدوانى (٢٠١٩). أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة تطبيقية على وزارة التربية بدولة الكويت. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٣)، ١٠٩-١٤٤

٤٢. غزير بنت سعد العيسى . "مؤشرات الصراع". مجلة التنمية الإدارية، ١٤٣٤.
٤٣. فاطمة زكريا محمد عبد الرازق ؛ أحمد إبراهيم عبد العليم (٢٠١٣). "تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض". دراسات عربية في التربية وعلم النفس ٣، ع. ٤٤، ٥٧-١٠٤.
٤٤. فاطمة مصطفى خليل وآخرون (١٩٩٦). واقع المناهج الدراسية ومتطلبات تطويرها بالمرحلة الابتدائية بدولة الكويت، وزارة التربية، مركز البحوث التربوية والمناهج، الكويت.
٤٥. فتحي هلال وآخرون (١٩٩٩). واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ورؤية مستقبلية لتطويرها، وزارة التربية، إدارة البحوث التربوية، الكويت.
٤٦. فهد سيف الدين غازي ساعاتي (٢٠١٤). الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
٤٧. فوزية يوسف عبد الغفور (٢٠٠١). تطور التعليم في الكويت (١٩١٢-١٩٧٢)، مصر: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
٤٨. كامل محمد المغربي (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان: دار الفكر.
٤٩. لمياء عيد عطا إبراهيم (٢٠١٨). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من العاملين بالجامعة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩، ٩٢٩-٩٥١.
٥٠. ليث وائل طلمية؛ رشاد محمد الساعد. "أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج. ٤، ع. ٢ (٢٠٢٠)، المركز القومي للبحوث، غزة، ٧١-٩٠.
٥١. لينا جمال (٢٠١٨). إستراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي. عمان: دار النفيس للنشر والتوزيع.
٥٢. مجديين محمود القاعود (٢٠١٧). "مدى وعى المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية"، المجلة التربوية ٣١، ع. ١٢٣.

٥٣. محمد بن عبد الله آل عامر (٢٠١٣)، "أنماط إدارة الصراع لدى القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم بالرياض". مجلة كلية التربية ٢٩، ع. ٢، ٣٠٧-٣٤٩.
٥٤. محمد صالح بني هاني؛ آلاء عوني الغرابية (٢٠١٦)، "واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن". العلوم التربوية ٢٤، ع. ٤، ٤٠٧-٤٢٨.
٥٥. محمد عبد الحميد لاشين (٢٠١٧)، "تصور مقترح لتفعيل بعض أساليب إدارة الصراع لدى مديري التعليم الأساسي بسلطنة عمان". مجلة التربية ١، ع. ١٧٣، ٧١٠-٧٤٨.
٥٦. محمد فوزي عبد العزيز (٢٠١٢)، "الذكاء الاجتماعي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مجلس الإدارة والعاملين بالأندية الرياضية بمحافظة المنيا". مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية ٣، ع. ٣٤، ٣٨٧-٤٢٩، ص. ٣٩٠.
٥٧. محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٥٨. مرفت عبدالرحيم سالم (٢٠١٣). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
٥٩. مروة محمد بهباني (٢٠١٥). "أساليب مديرات رياض الأطفال لإدارة الصراع من وجهة نظر معلماتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت.
٦٠. مشاري ظاهر الحسني؛ حنان صالح الحربي؛ حجاج مبارك حجاج العجمي (٢٠١٢)، "مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في وزارة التربية بالكويت". دراسات تربوية واجتماعية ١٨، ع. ٢، ١٨٩-٢٣٦.
٦١. مي محمود خلف كنعان (٢٠٠٧)، "درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
٦٢. نايف لافي المطيري؛ محمد عبود الحراحشة (٢٠١٧). "الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت". دراسات العلوم التربوية ٤٤، ع. ٣، ٣١-٤٦.
٦٣. نايف لافي المطيري؛ محمد عبود الحراحشة (٢٠١٧)، "الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مدير ومدارس الكويت"، مجلة دراسات العلوم التربوية ٤٤، ع. (٣).
٦٤. نبيل سعد خليل (٢٠١٤)، إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص. ٢١٦.

٦٥. نبيلة علي أحمد العمري (٢٠١٧)، "إدارة الصراع التنظيمي للمديري والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة اربد بالأردن". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ٤١، ع. ١، ١٦٩-٢٢٩.
٦٦. نجوى إبراهيم محاميد؛ عبد الحكيم ياسين حجازي؛ رامي عبد الله يوسف طشوش (٢٠١٩)، "درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في منطقة المثلث الشمالي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ٢٧، ع. ٤، ٧٧٦-٧٩٩.
٦٧. نجوى يوسف جمال الدين؛ سامي سليمان حامد جابر؛ نجلاء محمد حامد (٢٠١٤). "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا". العلوم التربوية- مصر ٢٢، ع. ٢، ٤٧٩-٥١٠.
٦٨. واصل جميل المومني (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الحامد.
٦٩. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٠). الإطار العام للسياسة التربوية. فريق السياسات والتخطيط الإستراتيجي، عمان، الأردن.
٧٠. وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٤). السلم التعليمي الجديد نحو تعليم أفضل، دولة الكويت.
٧١. وزارة التربية (يونيو ٢٠٠٣). إستراتيجية التعليم العام في دولة الكويت (٢٠٠٥-٢٠٢٥)، الكويت.
٧٢. وزارة التربية (٢٠١٣). المؤشرات التربوية للنظام التعليمي، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت.
٧٣. وزارة التربية (٢٠٠٠). تاريخ التعليم في دول الكويت "دراسة توثيقية، الكويت: مركز البحوث والدراسات الكويتية.
٧٤. وزارة التربية (٢٠٠٦). تطوير بنية التعليم بدولة الكويت، دراسة تبعية تحليلية وصفية عن البنية الأساسية للتعليم بدولة الكويت، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت.
٧٥. وزارة التربية (١٩٩٧). توثيق التسلسل التاريخي للأهداف التربوية العامة والأهداف المرحلية وأهداف المواد الأساسية، الكويت: مركز البحوث التربوية والمناهج، ص ٨.
٧٦. يوسف فيصل محمد ابن عيد (٢٠١٩). "أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abah, E. A., Itodo, F., & Haruna, U. "**Organizational Conflict And Conflict Management In Secondary Schools**" .*BSUJEM* 1, no. 1, (2019).
2. Alajib, A. H., Rao, C. E. & Lachanna, G. "**Conflict Management In Primary Schools Of Assosa Zone, Ethiopia:A Study Of Public Primary Schools In Oda Bildigilu District**"., *IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews* 6, no. 1, (2019).
3. Alper, S.; Tjosvold, D.; Law, K. S. "**Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams**". *Personnel Psychology*. (2000). Vol. 53, No. 3, , p. 632
4. Al-Rousan, M. A., & Al-Kenani, R. A. " **The Role of Organizational Conflict Management Strategies in Organizational Citizenship Behavior: A Field Study for Secondary Schools in Jordan**". *International Journal of Business and Social Science*9, no. 7, (2018).
5. AU, A. K. M., & Yuan, W. "**Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China**". *Cross Cultural Management: An International Journal* 17, no. 3 (2010), 299-311.
6. Bako, Melissa S. *The Impact Support Staff has on School Climate at Comprehensive High Schools from the Perspective of Principals*. 2020. PhD Thesis. Brandman University.
7. Bhat, Aruna B., Santosh Rangnekar, and Mukesh Kumar Barua. "**Conflict Levels in Indian IT and Manufacturing Sectors: A Comparative Study**." *Journal of Information Technology Applications and Management*. Vol. 19, no. 3, 2012: 1-18.
8. Ben-Peretz, M., & Lotan, R. "**Social and cultural influences on teacher education**". *International encyclopedia of education* 7, (2010), 525-531.
9. Bondy,L,R:**organizational conflict: concepts and models**, 1967 ,
10. Çiftçi, Y. A. "**Chapter 2: Diversity and Multicultural Education in Canada**". *Multicultural Education:Diversity, Pluralism, and Democracy An International Perspective*, Lambert Academic Publishing, Germany. (2013).
11. Coates, M. L., Furlong, G. T., & Downie, B. M. "**Conflict Management and Dispute Resolution Systems in Canadian Nonunionized Organizations**". Ontario: Queen's University. (2013).

12. Deebom, Mtormabari Tanbari & Buapu, Hopeson Asime, **"Conflict Management Strategies among principals in Government Technical Colleges in Rivers State"**, *International Journal of Science and Research* 6,no. 1, (2017).
13. Dogan, S**"Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study"**. *Journal of Education and Learning* 5, no. 2 . (2016), 200-219, P. 201.
14. Duxbury, L., & Higgins, C. **"Revisiting Work-life Issues in Canada: The 2012 National Study on Balancing Work and Caregiving in Canada [report One]"**. Ottawa: Sprott School of Business, Carleton University, (2013).
15. Ferrer, J. Conflict Management Styles of Secondary School Principals and Its Relationship to Organizational Climate of the Selected Schools in Quezon City. *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH Vol. VII*, Issue 11/ February 2020
16. Fu, Meirong. "A cultural analysis of China's scientific brain drain: The case of Chinese immigrant scientists in Canadian academia." *Journal of International Migration and Integration*15, no. 2 (2014): 197-215
17. Garner, N. E. **"Conflict Resolution Programs in the Schools"**. American Counseling Association. (2008).
18. Ghavifekr, S., Nair, A., & Ibrahim, M. S. **"Practising Conflict Management Strategies in Primary Schools: A Malaysian Scenario"**, *Global Business & Management Research* 1, no. 1(2019).
19. Hasani, Narges, Ali Asgari, and Hadi Pourshafei. **"Assessing Spiritual intelligence and its role in Predicting conflict management styles."** *International Journal* 3, no. 1 (2016), 488-506.
20. Hijjawi, G. S., & Mohammad, A. **"Impact of Organizational Ambidexterity on Organizational Conflict of Zain Telecommunication Company in Jordan"**. *Indian Journal of Science and Technology*12, no. 26, (2019), 1-14.
21. Hodkinson, C. & Poropat, A. **Chinese students' participation: The effect of cultural factors.** *Education and Training* 56. No. 5 (2014)430-446.
22. Ilgan, A. **"Examining Principals' Conflict Management Styles: A Study of Turkish Administrators"**, *Bulletin of Education and Research* 42, no. 1, (2020).

23. Kleef, G. A. V., & Côté, S. (2017). **Emotional Dynamics in Conflict and Negotiation: Individual, Dyadic, and Group Processes**. *Annual Reviews*, 5(14), 1-28.
24. Larasati, R., & Raharja, S. "**Conflict Management in Improving Schools Effectiveness**". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 397, (2020), 191-197.
25. Lian, Zhiying, and Gillian Oliver. "**Information culture: a perspective from Mainland China**." *Journal of Documentation*, (2019), 109-125. P. 121.
26. Lipsky, D. B. "**How Corporate America Uses Conflict Management: The Evidence from a New Survey of the Fortune 1000**". Massachusetts: Harvard University, (2012).
27. Luft, J.; Ingham, H. "**The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness**". Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: University of California, Los Angeles, (1955).
28. Mamatha Kulakarni, P. Kesava Rao & S. Shireesha. "**Conflict Management and Resolution Strategies in Engineering Colleges in Telangana State**", *International Journal of Management* 7, no. 7 (2016).
29. McMillan, A., Chen, H., Richard, O. C., & Bhuian, S. N. "**A mediation model of task conflict in vertical dyads Linking organizational culture, subordinate values, and subordinate outcomes**". *International Journal of Conflict Management* 23, no. 3, (2012), 307-332.
30. Metzger, C., Maynard, R., Vultaggio, J., Daizen, T., Promboon, S., Ip, K. Y., & Park, S. Y. "**A Comparative perspective on the secondary and post-secondary education systems in six nations: Hong Kong, Japan, Switzerland, South Korea, Thailand and the United States**". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2. no. 2 (2010), 1511-1519.
31. Miller, H. *Principal Transformational Leadership and School Climate in Title I Schools*. 2020. PhD Thesis. Walden University.
32. Msila, V. "**Conflict management and school leadership**". *Journal of communication* 3, no. 1, (2012).
33. Mthethwa, J. F., Kutame, A. P., & Buthelezi, A. B. "**Female principals and conflict management at female-dominated primary schools in the rural areas of Gingindlovu Circuit: the perspectives of teachers**", *Gender and Behaviour* 17, no. 3, (2019).

34. OECD. **Education in China: A Snapshot**. Paris. (2016). P. 10.
35. Oresajo, N. O. (2015). "**Conflict management in school organization in Nigeria**". *International Journal of Development and Management Review* 10, no. 1, (2018), 166-175.
36. Persefoni, M., & Konstantinos, P. " **A Study Of Factors In Organizational Conflict**". **Unpublished Masters' Thesis**, Blekinge Tekniska Hogskola, (2019).
37. Renner, J. "**Coaching abroad: Insights about assets**". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. (2007). Vol. 59, No. (4): pp. 271–285.
38. ROY, S. *The Relationship between Leadership Practices of Principals and School Climate as Perceived by Teachers in Title I High Schools in Georgia*. 2019. PhD Thesis. Grand Canyon University.
39. Sanchez, Jafeth E., Jeffrey M. Paul, and Bill W. Thornton. "Relationships among teachers' perceptions of principal leadership and teachers' perceptions of school climate in the high school setting." *International Journal of Leadership in Education* (2020): 1-21.
40. Saiti, A. "**Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators**". *Educational Management Administration & Leadership*. Leadership, British Educational Leadership, Management and Administration Society, 43, no. 4 (2015): 582-609.
41. Schertzer, Robert, and Eric Taylor Woods. "**Beyond multinational Canada**." *Commonwealth & Comparative Politics* 49, no. 2 (2011): 196-222.
42. Siraj ud Din, S., Khan, B., & Bibi, R. R. Z. "**An. Investigation of conflict management in public and private sector universities**". *African Journal of Business Management* 5, no. 16, (2011), 6981.
43. Smith, Page A., Patty Escobedo, and Wowek Sean Kearney. "Principal Influence: A Catalyst for Positive School Climate." *International Journal of Education Policy and Leadership* 16.5 (2020): n5.
44. Soltanpour. N. Rashidpour. A. Safari. A." **An empirical investigation on the effect of organizational and individual factors creating conflict on employee performance: A case study of logistics management of national Iranian drilling company**". *Management Science Letters* 4, no. 1 (2014), 193-202.

45. Toku, E. "*Conflict management practices in selected basic schools in the Ashanti region*". Master, Kwame Nkrumah University of Science and Technology(2014).
46. Ugoani, J. N. N. "**Conflict Management as Tool for Industrial Reconciliation**". *J. Mana* 3.no. 2, (2020), 1-15..
47. Wu, A., Zhong, X., & Song, D. "**Entrepreneur's political involvement and inter-organizational conflict resolution in China's transition economy**". *International Journal of Conflict Management* 31, no. 3(2020), 353-371. P.367.
48. Xue, Ziyi, and Jingjing Lu. "A Cross-cultural Comparative Analysis of Sino-American Family Conflicts Management." *Theory and Practice in Language Studies* 8, no. 5 (2018): 516-521.
49. Werang, B. R., & Lena, L.. Principals' managerial skills, school organizational climate, and teachers' work morale at state senior high schools in Merauke Regency-Papua-Indonesia. *International Journal of Science and Research*, 3(6), (2014). 691-695.
50. Williams, E.. *Principal and Teacher Perceptions of How Principal Motivational Leadership Practices Influence School Climate*. 2020. PhD Thesis. Walden University.

ثالثاً: المواقع الالكترونية

١. الموقع الرسمي للإدارة المركزية للإحصاء الكويتية. النشرة السنوية لإحصاءات التعليم ٢٠١٩/٢٠٢٠. تم الدخول على الموقع بتاريخ: ١٧/٢/٢٠٢١م، المتاح على الرابط التالي:

<https://www.csb.gov.kw/Pages/Statistics?ID=58&ParentCatID=70>.

٢. الموقع الرسمي لوزارة التربية بدولة الكويت. الهيكل التنظيمي. تم الدخول على الموقع بتاريخ ٣-٣-٢٠٢١م، متاح على الرابط التالي:

<https://moe.edu.kw/about/Pages/Ministry%20Hierarchy/moe-Stru.aspx>

٣. الموقع الرسمي لوزارة التربية والتعليم. نظام التعليم في الأردن، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ١٨/٢/٢٠٢١م، المتاح على الرابط التالي:

<https://www.moe.gov.jo/ar/node/15782>.

٤. الموقع الرسمي لوزارة التعليم. التعليم في المملكة ، تم الدخول على الموقع بتاريخ: ١٨/٢/٢٠٢١م، المتاح على الرابط التالي:

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/EducationInKSA>.

٥. الموقع الرسمي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. مراجعات لسياسات التعليم العالي،
التعليم العالي في مصر. تم الدخول على الموقع بتاريخ: ٢٠٢١/٢/١٨م، المتاح
على الرابط التالي: [https://www.oecd.org/education/skills-beyond-
school/44913775.pdf](https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/44913775.pdf)

٦. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. النظام التعليمي. تم الدخول على الموقع بتاريخ:
٢٠٢١/٢/١٨م، المتاح على الرابط التالي:

[http://www.moehe.gov.ps/general-education/general-
education/Education-System.](http://www.moehe.gov.ps/general-education/general-education/Education-System)

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (١) أداة الدراسة في صورتها الأولية
- الملحق رقم (٢) بيان بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة
- الملحق رقم (٣) أداة الدراسة في صورتها النهائية

الملحق رقم (١)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/ أختي الفاضل/ة/..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح)" وعليه تتشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان، أملا منكم التكرم بالإجابة على فقراته وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرکم. بدقة وموضوعية وأمانة، لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك.

هذا وتؤكد لكم الباحثة بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبانة سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها بحسب ما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي فقط.

وأخيرا أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الاستبانة والإجابة والمشورة، راجيةً من الله تعالى، أن يجزيهم عني أحسن الجزاء.

الباحثة

أولاً: محاور الاستبانة
المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي

درجة الاستجابة			العبارة	م
لا	أوافق إلى حد ما	أوافق		
البعد الأول: أسباب تنظيمية				
			١. قلة وضوح الأدوار والمهام	
			٢. تفاوت معايير تقييم الأداء داخل المدرسة.	
			٣. قلة الانسجام بين الموظفين داخل المدرسة.	
			٤. أخرى (اذكرها):	
البعد الثاني: الأسباب الشخصية				
			٥. ضعف الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين بالمدرسة.	
			٦. ضعف الروح المعنوية لدى بعض الموظفين بالمدرسة	
			٧. غياب التعاون بين الموظفين داخل المدرسة.	
البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية				
			٨. وجود فروق طبقية بين بعض الموظفين.	
			٩. تهافت بعض الموظفين لحيازة النفوذ	
			١٠. اختلاف القيم والأعراف بين الموظفين داخل المدرسة.	

المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
لا	لا	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
البعد الأول: أسلوب التعاون						
					تشجع إدارة المدرسة فكرة الشراكة الإدارية في العمل لحل الصراع بين العاملين بالمدرسة.	١-
					تُشرك إدارة المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة لحسم المشكلات.	٢-
					تُشجع إدارة المدرسة العاملين على فهم المشكلات على نحو سليم من أجل حلها.	٣-
					تشجع إدارة المدرسة فكرة العمل بروح الفريق.	٤-
					توجد إدارة المدرسة بيئة عمل محفزة لحل الصراعات.	٥-
					تتشارك إدارة المدرسة مع العاملين في وضع خطط لمواجهة الصراعات.	٦-
					تتناقش إدارة المدرسة الموضوعات محل الصراع بشكل مباشر.	٧-
					تولي إدارة المدرسة اهتماماً لرغبات العاملين.	٨-
					تشجع إدارة المدرسة على إتباع سياسة الأخذ والعطاء.	٩-
					تتبنى إدارة المدرسة سياسة تبادل وجهات	١٠-

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
لا	لا	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					النظر للوصول لحلول مرضية.	
					تطرح إدارة المدرسة بدائل لحل الصراع لاختيار البديل الأفضل بصورة تعاونية.	١١-
البعد الثاني: أسلوب حل الوسط						
					تسعى إدارة المدرسة للحلول الوسطية المرضية لكافة الأطراف.	١٢-
					تتعامل إدارة المدرسة مع نقاط الصراع الثانوية وتغض الطرف عن النقاط المحورية.	١٣-
					تبرز إدارة المدرسة نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة وتتجاهل نقاط الاختلاف لتقريب وجهات النظر.	١٤-
					تسعى إدارة المدرسة لتحقيق منافع الأطراف المتصارعة لنيل رضا كافة الأطراف.	١٥-
					توضح إدارة المدرسة المكسب والخسارة الناتجين عن الصراع لأطرافه.	١٦-
					توائم إدارة المدرسة توجهاتها مع توجهات العاملين.	١٧-
					تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.	١٨-
					تعتمد إدارة المدرسة في حلها للصراعات على الحلول التي تتطلب التنازل من كافة	١٩-

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
لا	لا	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					أطراف النزاع.	
					تغض إدارة المدرسة النظر عن بعض الموضوعات المتشابهة لتتال رضا الجميع.	٢٠-
					توضح إدارة المدرسة لمخطئ خطأه لمساعدته على تصحيحه.	٢١-
					توافق إدارة المدرسة على تحديد طرف وسيط لفض الصراع بين الأطراف المتصارعة.	٢٢-
					تعمل إدارة المدرسة على توحيد جهود العاملين في اتجاه هدف موحد.	٢٣-
البعد الثالث: أسلوب الإلزام						
					تلجأ إدارة المدرسة إلى الضغط إدارياً على أطراف الصراع لتقبل الحلول المرضية لكافة الأطراف.	٢٤-
					تستخدم إدارة المدرسة العقوبات القانونية لتتراجع الأطراف المختلفة عن المواقف المتشددة بشأن الموضوع محل الصراع.	٢٥-
					تفرض إدارة المدرسة الحلول الحاسمة للصراعات بقوة القوانين وبالسيطرة على الأوضاع.	٢٦-
					تنفذ إدارة المدرسة أرائها بقوة وبشكل مباشر.	٢٧-

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
لا	لا	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها للحفاظ على تأدية بعض المهام.	٢٨-
					تقتصر علاقة إدارة المدرسة بالعاملين على الأمر والنهي.	٢٩-
					تحقق إدارة المدرسة أهدافها بغض النظر عن أهداف العاملين.	٣٠-
					تبتعد إدارة المدرسة عن حاجات ورغبات العاملين عند تناولها للموضوعات محل الصراع.	٣١-
					تتمسك إدارة المدرسة بآرائها عند حل الصراعات.	٣٢-
					تطبق إدارة المدرسة القوانين واللوائح عند حل الصراعات.	٣٣-
البعء الرابع: أسلوب التساهل						
					تتراجع إدارة المدرسة في بعض قراراتها مراعاة للعاملين.	٣٤-
					تحافظ إدارة المدرسة على مشاعر العاملين.	٣٥-
					تضحي إدارة المدرسة بأهدافها في سبيل تحقيق رغبات العاملين.	٣٦-
					تسعى إدارة المدرسة بشكل دائم لمساعدة العاملين والتوصل إلى إجراءات مرضية لهم.	٣٧-

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
لا	لا	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					تتبع إدارة المدرسة رغبات العاملين في حال اهتمامهم بالوضع.	٣٨-
					تتبع إدارة المدرسة جهودها لتجنب حدوث توتر في الأجواء العامة.	٣٩-
					تتلافى إدارة المدرسة اتخاذ مواقف من شأنها التسبب في جدل.	٤٠-
					تضيق إدارة المدرسة حدود العمل بين الأطراف المتصارعة.	٤١-
					تلتزم إدارة المدرسة الصمت على نحو لا يسبب ثورة للعواطف وزيادة لحدة الخلافات.	٤٢-
					تشعر إدارة المدرسة كافة الأطراف المتصارعة بأنهم على حق.	٤٣-
					تحاول إدارة المدرسة تهدئة الأوضاع لحين توافر وقت مناسب لحل الصراع.	٤٤-
					تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين أطراف الصراع في محاولة للاستفادة منه.	٤٥-
البعد الخامس: أسلوب التجنب						
					تتجاهل إدارة المدرسة الصراعات الصغيرة.	٤٦-
					تبتعد إدارة المدرسة عن تبني سياسة في حل الصراعات.	٤٧-
					تتجاهل إدارة المدرسة توفير بيئة تنظيمية	٤٨-

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة		
					تسمح بحل الصراعات.	
					تحمل إدارة المدرسة مسؤولية حسم الصراع لأطرافه.	-٤٩
					تخفف إدارة المدرسة حدة الصراع بتجاهله.	-٥٠
					تتجنب إدارة المدرسة مناقشة المختلفين معها في الآراء.	-٥١
					تهمل إدارة المدرسة الصراعات باعتبارها مضيعة للوقت.	-٥٢
					تستخدم إدارة المدرسة بعض الحيل لجعل الأطراف المتصارعة تتغاضى عن الصراع.	-٥٣
					تتجنب إدارة المدرسة النظر في شكاوى الأطراف المتصارعة لكي لا تتورط في حل النزاع.	-٥٤
					تهمل إدارة المدرسة مسببات الصراع.	-٥٥

الملحق رقم (٢)
بيان بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الاسم	الوظيفة	جهة العمل
د/ أحمد غانم	كلية التربية	جامعة بني سويف
د/ جاسم الحمدان	أستاذ إدارة التربية	جامعة الكويت
د/ سلطان غالب الديحاني	أستاذ دكتور	جامعة الكويت
د/ مريم أحمد المذكور	كلية التربية (أستاذ مشارك)	جامعة الكويت
د/ علي الأنصاري	أستاذ مساعد	جامعة الكويت
د/ فاروق جعفر	أستاذ أصول التربية	جامعة القاهرة
د/ محمد يوسف	أستاذ إدارة التربية	جامعة الكويت
د/ مزنة سعد العازمي	أستاذ مشارك	جامعة الكويت
د/ مطلق العنزي	أستاذ إدارة التربية	جامعة الكويت
د/ منيرة الهيلم	أستاذ مساعد	جامعة الكويت
د/ مروة محمد بهبهاني	معلمة	وزارة التربية

- تم الترتيب ترتيباً هجائياً.

الملحق رقم (٣)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

واقع إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي/أختي الفاضل/ة/..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "واقع إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح)". وعليه تتشرف الباحثة أن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملة منكم التكرم بالإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم. بدقة وموضوعية، هذا وتؤكد لكم الباحثة بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سوف تحاط بالسرية التامة، وسيكون استخدامها لخدمة البحث العلمي فقط.

وأخيرا أتوجه بكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في هذا الاستبيان والإجابة والمشورة، راجية من الله تعالى، أن يجزيهم عني خير الجزاء.

الباحثة

أولاً: محاور الدراسة وفقراتها

المحور الأول: أسباب إدارة الصراع التنظيمي

درجة الاستجابة			العبارة	م
لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
البعد الأول: أسباب تنظيمية				
			١١. قلة وضوح الأدوار والمهام	
			١٢. تفاوت معايير تقييم الأداء داخل المدرسة.	
			١٣. قلة الانسجام بين الموظفين داخل المدرسة.	
البعد الثاني: الأسباب الشخصية				
			١٤. ضعف الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين بالمدرسة.	
			١٥. ضعف الروح المعنوية لدى بعض الموظفين بالمدرسة	
			١٦. غياب التعاون بين الموظفين داخل المدرسة.	
البعد الثالث: الأسباب الاجتماعية				
			١٧. وجود فروق طبقية بين بعض الموظفين.	
			١٨. تهافت بعض الموظفين لحيازة النفوذ	
			١٩. اختلاف القيم والأعراف بين الموظفين داخل المدرسة.	

المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

درجة الاستجابة			العبارة	م
لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
البعد الأول: أسلوب التعاون				
			تشجع إدارة المدرسة المشاركة بالرأي في العمل لحل الصراع بين العاملين بالمدرسة.	٢٠
			تشرك إدارة المدرسة العاملين في صنع القرارات المناسبة لحل المشكلات.	٢١
			تشجع إدارة المدرسة العاملين على توضيح المشكلات على نحو سليم من أجل حلها.	٢٢
			تشجع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق.	٢٣
			تهيئ إدارة المدرسة بيئة عمل محفزة لحل الصراعات.	٢٤
			تتشرك إدارة المدرسة مع العاملين في وضع خطط لمواجهة مشكلات العمل.	٢٥
			تناقش إدارة المدرسة الموضوعات محل المشاكل بشكل مباشر.	٢٦
			تولي إدارة المدرسة اهتماماً لرغبات العاملين.	٢٧
			تشجع إدارة المدرسة على إتباع سياسة الأخذ والعطاء.	٢٨
			تتبنى إدارة المدرسة سياسة تبادل وجهات النظر للوصول لحلول مرضية.	٢٩
			تطرح إدارة المدرسة بدائل لحل الصراع لاختيار البديل الأفضل بصورة تعاونية.	٣٠
البعد الثاني: أسلوب حل الوسط				
			تسعى إدارة المدرسة للحلول الوسطية المرضية لكافة الأطراف.	٣١
			تسعى إدارة المدرسة لتحقيق منافع الأطراف المتصارعة لنيل رضا كافة الأطراف.	٣٢
			توضح إدارة المدرسة المكسب والخسارة الناتجين عن الصراع لأطرافه.	٣٣
			تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.	٣٤

م	العبارة	درجة الاستجابة		
		أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
٣٥.	توضح إدارة المدرسة للمخطئ خطأه لمساعدته على تصحيحه.			
٣٦.	توافق إدارة المدرسة على تحديد طرف وسيط لفض الصراع بين الأطراف المتصارعة.			
البعد الثالث: أسلوب الإلزام				
٣٧.	تلجأ إدارة المدرسة إلى الضغط إدارياً على أطراف الصراع لتقبل الحلول المرضية لكافة الأطراف.			
٣٨.	تستخدم إدارة المدرسة العقوبات القانونية لتتراجع الأطراف المختلفة عن المواقف المتشددة بشأن الموضوع محل الصراع.			
٣٩.	تفرض إدارة المدرسة الحلول الحاسمة للصراعات بقوة القوانين وبالسيطرة على الأوضاع.			
٤٠.	تستخدم إدارة المدرسة سلطاتها للحفاظ على تأدية بعض المهام.			
٤١.	تقتصر علاقة إدارة المدرسة بالعاملين على الأمر والنهي.			
٤٢.	تبتعد إدارة المدرسة عن حاجات ورغبات العاملين عند تناولها للموضوعات محل الصراع.			
٤٣.	تحقق إدارة المدرسة أهدافها بغض النظر عن أهداف العاملين.			
٤٤.	تتمسك إدارة المدرسة بآرائها عند حل الصراعات.			
٤٥.	تطبق إدارة المدرسة القوانين واللوائح عند حل الصراعات.			
البعد الرابع: أسلوب التساهل				
٤٦.	تتراجع إدارة المدرسة في بعض قراراتها مراعاة للعاملين.			
٤٧.	تسعى إدارة المدرسة بشكل دائم لمساعدة العاملين والتوصل إلى إجراءات مرضية لهم.			
٤٨.	تتبع إدارة المدرسة رغبات العاملين في حال اهتمامهم بالوضع.			
٤٩.	تتجنب إدارة المدرسة حدوث توتر			
٥٠.	تتلافى إدارة المدرسة اتخاذ مواقف من شأنها التسبب في جدل.			
٥١.	تلتزم إدارة المدرسة الصمت على نحو لا يسبب ثورة للعواطف وزيادة لحدة الخلافات.			

درجة الاستجابة			العبارة	م
لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق		
			تشعر إدارة المدرسة كافة الأطراف المتصارعة بأنهم على حق.	٥٢.
			تحاول إدارة المدرسة تهدئة الأوضاع لحين توافر وقت مناسب لحل الصراع.	٥٣.
			تسعى إدارة المدرسة للتوفيق بين أطراف الصراع في محاولة للاستفادة منه.	٥٤.
البعد الخامس: أسلوب التجنب				
			تتجاهل إدارة المدرسة الصراعات الصغيرة.	٥٥.
			تبتعد إدارة المدرسة عن تبني سياسة في حل الصراعات.	٥٦.
			تخفف إدارة المدرسة حدة الصراع بتجاهله.	٥٧.
			تتجنب إدارة المدرسة مناقشة المختلفين معها في الآراء.	٥٨.
			تهمل إدارة المدرسة الصراعات باعتبارها مضيعة للوقت.	٥٩.
			تستخدم إدارة المدرسة بعض الحيل لجعل الأطراف المتصارعة تتغاضى عن الصراع.	٦٠.
			تتجنب إدارة المدرسة النظر في شكاوى الأطراف المتصارعة لكي لا تتورط في حل النزاع.	٦١.
			تهمل إدارة المدرسة مسببات الصراع.	٦٢.

ملحق (٤)

المكاتبات الرسمية



MINISTRY OF EDUCATION
CAPITAL EDUCATIONAL AREA
DIRECTOR MANAGER OFFICE



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية
مكتب المدير العام

Date: ٢٠٢١/٤/١١

المرجع: ٢٠٢٥٢



نشرة خاصة
لمدارس المرحلة (الابتدائية) (بنين / بنات)

السادة المحترمون / مديرو ومديرات المدارس
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة/ فاطمة محمد حمزة أبو طالب اسدالله

بالإشارة إلى كتاب إدارة البحوث التربوية رقم ٨٥٧ في ٢٠٢١/٣/٢٨ م يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة/ فاطمة محمد حمزة أبو طالب اسدالله المسجلة على درجة الدكتوراه بجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية بإجراء بحث ميداني عنوان ((إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت - تصور مقترح)).

و يتطلب هذا البحث تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على المدراء والمديرات والمعلمين والمعلمات في جميع المدارس التابعة لمنطقتنا التعليمية خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

فيرجى تسهيل مهمة الباحثة وفق اللوائح والنظم المعمول بها في وزارة التربية ومراعاة القرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي والشروط المتعلقة بهذا الشأن.

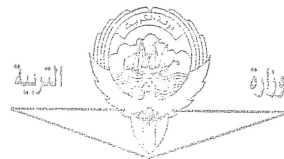
مع خالص التحية،،،

مدير عام
الإدارة العامة لمنطقة العاصمة التعليمية

جاسم محمد أبو محمد
مدير عام
منطقة العاصمة التعليمية بالإنابة

نسخة لكل من:

• مدير عام المنطقة
• قسم التخطيط والمعلومات



وزارة التربية
منطقة العاصمة التعليمية



MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

Ref.:
Date:

المرجع: ٨٧٣
التاريخ: ١٨/٤/٢٠٢١

السيد المحترم / مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تقوم الباحثة / فاطمة محمد حمزة المقيدة بجامعة القاهرة في جمهورية مصر العربية بدراسة بعنوان:


"إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت"

فيرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكورة أعلاه وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على مديري ومعلمين المرحلة المتوسطة والثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية للعام الدراسي 2021/2020م.

وذلك بما ترونه مناسباً وفق اللوائح والنظم المعمول بها في وزارة التربية، ومراعاة للقرارات الصحية، والشروط المتعلقة بهذا الشأن.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

عن مدير إدارة البحوث التربوية


رئيس قسم بحوث التجهيز التربوي



- نسخة للملف

A.otibi

الرقم :

التاريخ : ٢٠٢١/١٢/٢١



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
إدارة الشؤون التعليمية
مكتب المدير

نشرة خاصة
لجميع مدارس المرحلة (الابتدائية) (بنين - بنات)

السيدات والسادة / مديري ومديرات المدارس المحترمين،،،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه، وبناءً على الكتاب الوارد إلينا من إدارة البحوث التربوية رقم (٨٥٨) بتاريخ (٢٠٢١/٣/٢٨) م، بخصوص قيام الباحثة / فاطمة محمد حمزة أبوطالب أسدالله المسجلة على درجة الدكتوراه بجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية بإجراء بحث حول موضوع:-

"إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت - تصور مقترح."

• فيرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكورة أعلاه وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحتها من إدارة البحوث التربوية على المدراء والمديرات والمعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الابتدائية، ومراعاة للقرارات الصحية الخاصة بالتباعد الاجتماعي والشروط المتعلقة بهذا الشأن، وذلك خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

مدير إدارة الشؤون التعليمية

د. لطيفة مطر العطيري
مديرة إدارة الشؤون التعليمية



منطقة حولي التعليمية
إدارة الشؤون التعليمية

النسخ:
- مراقب المرحلة الابتدائية
- الملف



Ref.:

Date:

المرجع: ٨٧٦
التاريخ: ١٨/٤/٢٠٢١

السيد المحترم / مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تقوم الباحثة / فاطمة محمد حمزة المقيدة بجامعة القاهرة في جمهورية مصر العربية بدراسة بعنوان:


" إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت "

فيرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكورة أعلاه وذلك من خلال تطبيق الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على مديري ومعلمين المرحلة المتوسطة والثانوية التابعة لمنطقتكم التعليمية للعام الدراسي 2021/2020م.

وذلك بما ترونه مناسباً وفق اللوائح والنظم المعمول بها في وزارة التربية، ومراعاة للقرارات الصحية، والشروط المتعلقة بهذا الشأن.

مع خالص الشكر والتقدير،،،

عن مدير إدارة البحوث التربوية


رئيس قسم بحوث التعليم التربوي



- نسخة للملف

A.otibi



نشرة عامة

جميع مدارس المرحلة المتوسطة - الثانوية (بنين - بنات)

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه وبناء على الكتاب الوارد إلينا من إدارة البحوث التربوية بتاريخ ٢٠٢١/٤/١٨م بشأن تسهيل مهمة الباحثة / فاطمة محمد حمزة المقيدة بجامعة القاهرة - جمهورية مصر العربية بإجراء بحث بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت"

يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكورة من خلال تطبيق (الاستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية) على مديري ومعلمي المرحلة المتوسطة والثانوية وذلك خلال العام الدراسي الحالي ٢٠٢١/٢٠٢٠م مع مراعاة الاشتراطات الصحية الخاصة بوزارة الصحة .

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة الشؤون التعليمية


محمود عبد الحميد
مدير إدارة الشؤون التعليمية بالإدارة



منطقة حولي التعليمية
إدارة الشؤون التعليمية

نسخ لكل من :
- مراقب التعليم المتوسط .
- مراقب التعليم الثانوي .
- الملف (سليمان)

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة العربية

إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت
(تصور مقترح)

مقدمة

للصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية علاقة قوية ومباشرة بالإبداع، فالصراع التنظيمي وما يثيره من جدل ومناقشات يحفز الأفراد، ويزيد فهمهم لموضوع الجدل، ويدفعهم إلى التحدي الذي ينمي الإبداع والابتكار في المدرسة.

غير أن مديرو المدارس الكويتية يواجهون مشكلات في تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بسبب عدم امتلاكهم للمهارات والقدرات التي تمكنهم من التصدي لها بكفاءة وفعالية، والتي من أهمها القدرة على الإبداع والتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة. وتتعاظم حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة مدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات. فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلاً من مواجهتها بعد وقوعها.

كما يعاني النظام التعليمي الكويتي من نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لممارسة عملية التخطيط وأم يترتب على ذلك من صراعات، وذلك لكون مفهوم التخطيط التربوي جديداً في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بإعداد مديري المدارس لممارسة التخطيط كونها تحتاج إلى برامج تدريبية طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى في تدريب المديرين على إعداد الخطط التربوية ومتابعتها وتنفيذها وتقويمها وتوجيه تنفيذها

كذلك مدارس التعليم الأساسي لا تخلو من الصراعات التي قد تعيق العملية التعليمية. فقد لاحظت الباحثة أثناء خدمتها كمعلمة كثرة الصراعات بمدارس التعليم الأساسي، والتي تحدث ما بين المديرات، والمديرات المساعدات، والمشرفات الفنيات، والمعلمات بشكل كبير. ومنها استخدام أسلوب الإجبار في التعامل وعدم الأخذ برأي المعلمات أو المشرفات الفنيات. ونظراً لأهمية دور الإدارة المدرسية في إيجاد سبل إدارة الصراع، فقد صمم هذا الدراسة وتحددت مشكلتها للتعرف على أساليب إدارة الصراع في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر إدارتها.

أسئلة الدراسة:

- مما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يتم إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:
- ١- ما الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي وما الأساليب المستخدمة لإدارته؟
 - ٢- ما التجارب المختلفة لبعض الدول في إدارة الصراع التنظيمي بالتعليم الأساسي؟
 - ٣- ما أسباب الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت؟
 - ٤- ما واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة؟
 - ٥- ما التصور المقترح لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت؟

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي لتناسبه مع طبيعة الدراسة الحالية من أجل تعرف إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت وذلك من وجهة نظر إدارتها.
أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة مناسبة لتطبيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها وتم تقسيمها إلى قسمين: أحدهما خصص للتعرف على البيانات الشخصية الديموغرافية لعينة الدراسة؛ والآخر تضمن محور أسباب إدارة الصراع التنظيمي ، ومحور أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدارس التعليم الأساسي بمناطق (العاصمة- حولي- مبارك الكبير) التعليمية في دولة الكويت خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م. أصدرت الإدارة المركزية للإحصاء بدولة الكويت إحصائية عام ٢٠٢٠م، أشارت فيها بأن منطقة العاصمة تضم حوالي (٥٥) مدرسة في المرحلة الابتدائية و(٤٣) مدرسة للمرحلة المتوسطة، و(٢٠) مدرسة ثانوية، أي بواقع (١١٨) مدرسة لمرحلة التعليم الأساسي بدولة الكويت، أما محافظة حولي فقد تضمنت (٢٦) مدرسة ابتدائية، أما المرحلة المتوسطة فبلغت (٣٢) مدرسة كما بلغت المدارس الثانوية (٣٤) مدرسة ثانوية وأخيرا

محافظة مبارك الكبير فقد تضمنت (٣٣) مدرسة ابتدائية في حين بلغت المدارس المتوسطة (٢٥) مدرسة متوسطة، كما تضمنت حوالي (١٥) مدرسة ثانوية.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن أسباب الصراع اشتملت على: أسباب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة استجابة (عالية). وأن أسباب التنظيمية جاءت بدرجة استجابة عالية؛ الأسباب الشخصية جاءت بدرجة استجابة (عالية)؛ والأسباب الاجتماعية جاءت بدرجة استجابة (متوسطة).

وبالنسبة لأساليب إدارة الصراع بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد العينة، أظهرت النتائج ما يلي:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة استجابة متوسطة.
- أسلوب التعاون جاء بدرجة استجابة متوسطة،
- أسلوب حل الوسط جاء بدرجة استجابة متوسطة
- أسلوب الإلزام جاء بدرجة استجابة متوسطة.
- أسلوب التساهل جاء بدرجة استجابة متوسطة،
- أسلوب التجنب جاء بدرجة استجابة متوسطة،

وفي ضوء هذه النتائج، تم إعداد تصور مقترح لتطوير إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي بدولة الكويت.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

توصيات الدراسة

- ١- ضرورة عقد ورش عمل للعاملين في المدرسة من أجل إثراء روح العمل التعاوني.
- ٢- عقد ندوات للمدربين من أجل تعريفهم بأفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٣- الاستفادة من الخبرات العالمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- ٤- تشجيع العاملين على المشاركة بآرائهم من خلال طرح جميع القضايا بشفافية.
- ٥- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس من أجل التعرف على طرق استخدام اللوائح القانونية بما يتناسب مع الموقف والمشكلات التي تحدث بالمدرسة.
- ٦- الاهتمام بتدعيم قنوات الاتصال المختلفة بين العاملين وبعضهم البعض.

الدراسات المقترحة: عمل دراسات مستقبلية عن:

- ١- التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في عملية إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت (تصور مقترح).

٢- إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي للعاملين بمدارس التعليم الأساسي في دولة الكويت.



Foundations of Education Department

Organizational Conflict Management in Basic Education Schools in Kuwait " Suggested Vision "

**A thesis submitted in fulfillment of the requirements for
obtaining the Ph.D degree in Education
Department of Foundations of Education –
Educational Administration**

Submitted by

Fatima Muhammad Hamza

Supervision

**Dr. Najwa Youssef
Gamal El Din**

**Prof. of Department of Foundations
of Education - Former Vice Dean
Faculty of Graduate Studies for
Education
Cairo University**

**Dr. Islam El Shishtawy
Mohamed**

**Lecture Department of Foundations
of Education
Faculty of Graduate Studies for
Education
Cairo University**

2022

Summary of the study

Introduction

Organizational conflict within educational institutions has a significant correlation with creativity. Organizational conflict, as well as the controversy and discussions it raises, motivate individuals, increase their understanding of the subject of controversy, and push them to the challenges that develop creativity and innovation in the school.

Kuwaiti school principals, however, face problems in applying organizational conflict management strategies due to their lack of skills and abilities that would enable them to address these problems efficiently and effectively. The most important skills and abilities include the ability to be creative and free from stereotypical thinking, to look at things comprehensively, and to overcome the rigid boundaries to reach creative and innovative solutions. The school principals' need for these skills becomes more urgent, in light of the fact that the roles of today's principal is no longer waiting for problems to occur. Instead, an effective principals will anticipate what would happen and think and innovate on how to avoid problems, rather than confronting them.

Moreover, the Kuwaiti educational system suffers from shortage of qualified human cadres to practice the planning process and the resulting conflicts. This is essentially because the concept of educational planning is in its infancy in these institutions, in addition to the lack of interest in preparing school principals to practice planning, as they require long, medium and short-term training programs in training principals to prepare, implement, follow up, and evaluate educational plans and direct their implementers.

Added to that, basic education schools face conflicts that may hinder the educational process. During her work as a teacher, the researcher observed a large number of conflicts in basic education schools, which occur between principals, assistant principals, technical supervisors, and teachers. These conflict included the use of coercion in dealing and not considering the opinions of the teachers or technical supervisors. Given the importance of the school administration's role in finding ways to manage conflict, the attempt was made in this study to identify the methods of conflict management in basic education schools from the point of view of their management.

Questions of the study

In light of the foregoing, the problem of the study can be stated in the following main research question: **How is the organizational conflict managed in basic education schools in the State of Kuwait?**

In order to answer this main research question, the study tried to answer the following research question:

- 1- What are the theoretical foundations for managing organizational conflict in basic education schools?
- 2- What are the methods used to manage the organizational conflict in terms of the cooperation method, the obligatory method, and the compromise method?
- 3- What is the reality of the practice of conflict management methods in basic education schools in the State of Kuwait from the participants' perspectives?
- 4- What are the different experiences of some countries in managing organizational conflict in basic education?
- 5- What is the suggested scenario for the development of organizational conflict management in basic education schools in the State of Kuwait?

Methodology of the study

The descriptive approach was used in the current study in order to identify the management of organizational conflict in basic education schools in the State of Kuwait from the point of view of its management members.

Instrument of the study

A questionnaire was developed to implement answer the questions of the study. The questionnaire was divided into two sections: section one was devoted to identifying the demographic personal data of the study sample; while the second section included two dimensions: the causes of organizational conflict management, and the methods of managing organizational conflict.

Population and sampling

The study population consisted of all basic education schools in the educational areas of (Al-Asimah - Hawally - Mubarak Al-Kabeer) in the State of Kuwait during the first semester of the academic year 2020-2021. A sample consisting of (1468) male and female teachers and administrators were randomly selected to participate in this study.

Results of the study

The results showed that the causes of conflict management included: reasons for managing organizational conflict came with a (high) response degree; the organizational reasons came with a high degree of response; the personal reasons came with a high response degree; and the social reasons came with a medium response degree.

As for conflict management methods in basic education schools in the State of Kuwait from the points of view of the participants, it was found that:

- Organizational conflict management methods came with a medium response degree.

- The cooperation style came with a medium response degree.
- The compromise method came with a medium response degree
- The method of compulsion came with a medium response degree.
- The permissive approach was moderate responsive degree.
- The avoidance style came with a medium response degree.

In light of these results, a suggested scenario was developed for the development of organizational conflict management in basic education schools in the State of Kuwait.

Recommendations and Suggestions for further research

Recommendations of the Study

In light of the results reached, the researcher put forth the following recommendations:

- Holding workshops for school staff in order to enrich the spirit of cooperative work.
- Holding seminars for principals to inform them about the best methods of organizational conflict management.
- Taking advantage of the global experiences in organizational conflict management strategies.
- Encouraging employees to share their views by raising all issues transparently.
- Holding training courses for school principals in order to inform them about the ways to use the legal regulations in proportion to the situation and the problems that occur in the school.
- Paying attention to strengthening the various channels of communication between employees and each other.

Suggestions for further research

The study suggests conducting further research in the following topics:

- 1- Challenges facing school administration in the process of managing organizational conflict in basic education schools in the State of Kuwait (a suggested scenario).
- 2- Management of organizational conflict and its relationship to job burnout for workers in basic education schools in the State of Kuwait.