بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التربية
المجلة التربوية
***

درجة ممارسة المديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة

إعداد

د/ نهلة محمد لطفي نوفل
قسم تربية الطفل، كلية البنات، جامعة عين شمس

المجلة التربوية - العدد السادس والعشرون - يوليو ٢٠٠٩م

مقدمـــــة

من الطبيعي أن ينشأ بين أعضاء الهيكل الوظيفي برياض الأطفال التجريبية بعض الخلافات أثناء التفاعل المستمر مع بعضهم البعض، ولا تمثل هذه الخلافات والصراعات بالضرورة عقبة تعترض سبل التعاون بين العاملين بالروضـــة، بـــل على العكس قد ينتج عن الصراعات بعض المشاعر الطيبة عندما يتم التوصل إلى وضع سياسة أو إجراءات تؤدي إلى تخفيض درجة الصراعات في المستقبل ممـــا يعني أن الصراع ظاهرة اجتماعية حتمية الحدوث، وقد تكون بناءة أو هادفـــة[١]. ولكن ذلك يتوقف على أسلوب إدارة وتوظيف الصراع وفي هذا الصدد ينبغـــي أن يؤخذ في الاعتبار كيفية تصرف المديرة لمواجهة الصراع، فهذا التـــصرف هـــو الذي يحدد جودة النظام الإداري برياض الأطفال من عدمـــه، وكـــذلك ينبغـــي أن يؤخذ في الاعتبار ضرورة ألا يكون أسلوب إدارة الصراع أســـلوباً نمطيـــاً يـــتم تطبيقه على كافة المواقف في مختلف الأحوال لأن لكل موقف ظروفه ومتطلباتـــه المختلفة[٢].

ويتعلق هذا البحث بالطرق والأساليب التي تتبعها مديرة الروضـــة بغـــرض احتواء الصراع وذلك من أجل تحقيـــق الأهـــداف المنوطـــة بريـــاض الأطفـــال التجريبية، هذه الأهداف التي تتطلب درجة عالية من الاتفاق والانسجام بين الإدارة بهذه الرياض وبين العاملين بها.

مشكلة الدراسة

لا تخلو رياض الأطفال باعتبارها من المؤسسات التعليمية من الصراعات التي قد تعوق مسار التطوير والتغيير، وتشير العديد من الدراسات إلى المشكلات التي يمكن أن تتسبب في إحداث الصراع، ومنها على سبيل المثال ما يلي:

١- السلبية الإدارية والقيود الشديدة في استخدام الميزانيـــة المخصـــصة لريـــاض الأطفال[٣].

٢- عدم اشتراك معلمة رياض الأطفال في تخطيط العمل والمشاركة فـــي اتخـــاذ القرارات[٤].

٣- الضغوط المستمرة من جانب معظم الأباء والأمهات دون إدارك لضرورة عدم تعليم أطفالهم الصغار تعليماً منهجياً أو مدرسياً[٥].

٤- عدم قدرة المديرات على معالجة مشكلات المعلمات برياض الأطفال وعلى حل الصراعات القائمة بينهن وذلك بسبب كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المديرات مع ضعف عملية الاتصال بين المديرات والمعلمات[٦].

ومن المشكلات السابقة يتضح كم التحديات التي تقابل المديرات برياض الأطفال التجريبية، والتي يتولد عنها الكثير من الصراعات، مما يجعل الحاجة ضرورية إلى دراسة الطرق والأساليب التي ينبغي أن تتبعها مديرة الروضة في إدارة الصراع بطريقة مناسبة، حيث لا يلزم أن ينصب عمل مديرة الروضة على تقليل الصراعات أو منعها ولكن من الضروري إدارة هذا الصراع وتوجيهه لخدمة أهداف الروضة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى ممارسة المديرات برياض الأطفال التجريبية لطرق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالصراع التنظيمي ؟
- ما الطرق التي تتبعها المديرات برياض الأطفال التجريبية في التعامل مع الصراع التنظيمي ؟
- ما أكثر أساليب إدارة الصراعات استخداماً في رياض الأطفال التجريبية من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة برياض الأطفال التجريبية من خلال استخدام مدخل إدارة الصراع التنظيمي ؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

١- الوقوف على المقصود بالصراع التنظيمي.

٢- الكشف عن العلاقة بين الأداء والصراع التنظيمي.

٣- تحديد طرق التعامل مع الصراعات وأهم الأساليب المختلفة لإدارة هذه الصراعات.

٤- وضع عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين إدارة الصراع وفي تجنب أثاره السلبية.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى النقاط التالية :

١- كون مرحلة رياض الأطفال مرحلة مهمة لتنشئة الطفل تنشئة متوازنة ومتكاملة في جميع الجوانب والإقبال المتزايد على رياض الأطفال التجريبية من جانب أولياء الأمور.

٢- تطبيق الخطة الإستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١١/٢٠١٢) والتي من أهدافها تطوير مرحلة رياض الأطفال لضمان تعليم عالي الجودة مما يتطلب وجود المديرة التي تستطيع تحويل الصراعات السلبية إلى صراعات إيجابية وذلك من أجل توليد الأفكار الإبداعية وإثارة جو من التفاعل الإيجابي بين المعلمات.

٣- التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي برياض الأطفال التجريبية المنتشرة في نطاق جغرافي متسع يشمل أغلب رياض الأطفال التجريبية التابعة للإدارات التعليمية بشرق القاهرة وذلك من خلال الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة

للدراسة عدد من الحدود الأساسية هي ما يلي :

أولاً : الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة في الإطار النظري على تعريف إدارة الصراع التنظيمي والطرق الأساسية للتعامل معه مع الإشارة إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي وذلك وفقاً لنموذج (توماس وكيلمان، ١٩٧٦) و(نموذج إفرارد وموريسون، ١٩٩٠).

ثانياً : الحدود البشرية : تقتصر الدراسة الميدانية على عدد (١٠) مديرات برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة، وعدد (٧٢) معلمة بتلك الرياض.

ثالثاً : الحدود المكانية : تجرى الدراسة الميدانية بعدد (١٠) من رياض الأطفال التجريبية بإدارات المطرية، وعين شمس، والنزهة، ومصر الجديدة، وهذه الإدارات تقع بمنطقة شرق القاهرة.

رابعاً : الحدود الزمنية : امتدت فترة التطبيق نحو ثلاثة شهور اعتباراً من ٢٠٠٨/١١/١ وحتى ٢٠٠٩/١/٣١.

منهج الدراسة والأدوات

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي يساعد في تقديم حقائق دقيقة تتعلق بالصراعات القائمة برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة وفي تحليل الجوانب المختلفة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وذلك من أجل تقديم مقترحات تسهم في رفع كفاءة التعامل مع الصراعات بطريقة تتناسب مع تحقيق أهداف رياض الأطفال التجريبية. وتشمل أدوات الدراسة ما يلي :

- استبيان من إعداد الباحثة موجه لمديرات رياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة بهدف التعرف على الطرق المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية.
- استبيان من إعداد الباحثة موجه لمعلمات رياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة بهدف التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

مصطلحات الدراسة

١- رياض الأطفال التجريبية :

هي عدد من الفصول الخاصة بمرحلة رياض الأطفال ملحقة بمدارس اللغات التجريبية ومدة الدراسة بها سنتان [٧].

٢- إدارة الصراع التنظيمي :

تعتمد الدراسة على التعريفات الواردة بالإطار النظري والتي تتفق في مجملها على قيام مديرة الروضة بالتشخيص الدقيق للأسباب التي تقف وراء موضوع الصراع

ومن ثم تطبيق الطريقة والأسلوب المناسبين للوصول إلى الحل الذي يؤدي إلى تحويل الصراعات الناشئة إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تبقى هذه الصراعات من الصراعات الهادمة التي تؤثر في فعالية وكفاءة أداء المعلمات برياض الأطفال التجريبية.

الدراسات السابقة :

تتناول عدد من الدراسات استخدام إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة ومن بينها المؤسسات التعليمية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية مرتبة تنازلياً من الأقدم إلى الأحدث :

١- دراسة بريور وآخرون (N .Brewer et .al, ٢٠٠٢) [٨]:

تهدف الدراسة لاختبار العلاقة بين الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع بين الذكور والإناث في ثلاث منظمات في جنوب أستراليا، وتوصلت الدراسة إلى أن الإناث يسجلن معدلات أعلى في أسلوب تجنب الصراع، بينما يميل الذكور نحو أسلوب السيطرة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الإدارة الدنيا تلجأ إلى تفادي الصراع بينما تحاول الإدارة العليا احتواء الصراع.

٢- دراسة روبيرتو ويبر، وكولين كاميرر[٩]:

(Roberto A. Weber & Colin F. Camerer, ٢٠٠٣)

تهدف الدراسة إلى معرفة نواحي الفشل عند الاندماج بين المؤسسات والتي تعود إلى الصراع في الثقافة التنظيمية، وتقترح الدراسة ضرورة قيام المديرين بتزويد العاملين بالشرح المستفيض حول كيفية العمل مع استخدام اللغة المشتركة لتدعيم الثقافة التنظيمية اللازمة للتعامل مع الصراع.

٣- دراسة سعود سعيد السلمي، ٢٠٠٤[١٠]:

تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لإستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع بين مديري المدارس والمشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة

إلى ترتيب أساليب إدارة الصراع لدى أفراد العينة على النحو التالي : المشاركة ثم التسوية ثم المواجهة ثم التجنب ثم الإجبار، مع ميل المشرفين إلى تطبيق أسلوبي المشاركة والتسوية وميل المديرين إلى تطبيق أساليب الإجبار والتجنب والمواجهة.

٤- دراسة شيرين نايل محمدي، ٢٠٠٤[١١]:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في الصراع وذلك داخل التنظيم الرسمي أي المدرسة، وتوصلت الدراسة إلى عدم قدرة مدير المدرسة على التعامل مع التنظيمات غير الرسمية وتفعيل دورها لخدمة المدرسة وذلك بسبب ندرة البرامج التدريبية التي تهدف لإكساب المدير المهارات اللازمة لإدارة الصراع.

٥- دراسة مايكل أندرسون (Michael J. Anderson, ٢٠٠٥)[١٢]:

تحاول الدراسة تحديد مصادر الصراع التنظيمي في مجال قيادة العمل بالتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة للمزيد من برامج التدريب القائمة على المواقف التي يتعرض لها المديرون في مجال العمل، كما أشار أفراد العينة إلى أن أكثر مصادر الصراع هي بالترتيب : أولياء الأمور، ثم الطلاب ثم المعلمون ثم الموجهون.

٦- دراسة كريستين سكفيك (Christine Scivicque, ٢٠٠٧)[١٣]:

تهدف الدراسة إلى تقديم بعض الخطوات الإجرائية للتعامل مع الصراع داخل بيئة العمل، حيث يلزم إتباع ما يلي :

- ضرورة احترام مكان العمل رغم كل الخلافات.
- البحث عن مخرج أو حلول بديلة دون تذمر.
- إبراز الرغبة في التفاوض والبحث عن حل مرضي لكل من الطرفين.
- إمكانية توسط طرف ثالث في الصراع لإيجاد نوع من التوازن وللتوصل لحل مقبول.

٧- دراسة يوليا ميهاي (Iulia Mihai, ٢٠٠٨)[١٤]:

تهدف الدراسة إلى تقديم بعض الحلول التي تساعد قائد العمل على معالجة

انسحاب بعض أفراد الفريق ومحاولتهم الدفاع عن موقفهم دون مشاركة للآخرين في المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تنمية مهارات إدارة الصراع وإلى تغيير الثقافة التنظيمية من حيث التركيز على سماع وجهات النظر المخالفة والابتعاد عن لوم الآخرين والتواصل مع أعضاء الفريق في مناخ يسمح بالاسترخاء والمودة.

أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة

تشترك الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وتعتمد كثير من هذه الدراسات كذلك على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ورصد الواقع، أما من حيث العينة فتتشابه الدراسة الحالية مع (دراسة سعود السلمي، ٢٠٠٤)، و(دراسة شيرين محمدي، ٢٠٠٤) و(دراسة مايكل أندرسون، ٢٠٠٥) فالعينة في كل هذه الدراسات ترتكز على العاملين بالمؤسسات التعليمية، أما (دراسة بريور وآخرون، ٢٠٠٢) و(دراسة روبيرتو ويبر، وكولن كاميرر، ٢٠٠٣)، و(دراسة كريستين سكفيك، ٢٠٠٧)، و(دراسة يوليا ميهاي، ٢٠٠٨) فإنها ترتكز على العاملين بالمؤسسات العامة.

وينبغي الإشارة إلى أن عينة الدراسة الحالية تتناول مديرات ومعلمات رياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة وبذلك فإن هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول إدارة الصراع التنظيمي في هذا المجال.

خطوات الدراسة

تسير خطة الدراسة على النحو التالي :

أولاً : الدراسة النظرية: وتتناول تعريفات إدارة الصراع التنظيمي، ومناقشة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء، وطرق وأساليب التعامل مع الصراعات.

ثانياً : الدراسة الميدانية وتتضمن عرض وتحليل وتفسير نتائج تطبيق أدوات الدراسة.

ثالثاً : التوصيات وتشتمل على عدد من التوصيات العامة وعلى بعض التوصيات الأخرى المتعلقة بالمهارات التي ينبغي أن تكتسبها مديرة الروضة للتعامل مع أطراف الصراع بالإضافة إلى التوصيات المتعلقة بالخطوات الإجرائية التي

يمكن أن تسهم في حل الصراع التنظيمي.

أولاً : الدراسة النظرية

١- تعريف الصراع التنظيمي Organizational Conflict

يعرف الصراع بأنه عملية الخلاف بين الأفراد أو الجماعات التي تؤدي إما لتسهيل الوصول إلى أهداف المؤسسة أو إلى إعاقة الوصول إلى تلك الأهداف ويسمى الصراع الأول بالصراع البناء ويسمى الصراع الثاني بالصراع الهادم(١٥).

ويمكن تعريف الصراع بأنه المنافسة الطبيعية بين اثنين أو أكثر على الموارد المشتركة أو على مصادر القوة أو بعض الميزات المعينة، ونظراً لأن للأطراف المتنازعة بعض الأهداف المتضاربة فإن كل طرف يحاول أن يصبب أو يدمر الطرف الآخر في سبيل الوصول لتحقيق هدفه(١٦).

ويتضح مماسبق أن الصراع ما هو إلا تعبير عن الخلافات التي تحدث داخل الفرد نفسه أو داخل جماعات العمل وذلك نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية أو طريقة إدراك الأمور أو لكثرة ضغوط العمل، والتنافس على الموارد المحدودة.

أما إدارة الصراع التنظيمي فتشير إلى النشاط الذي تستهدف الإدارة من خلاله الوصول بالصراعات إلى المستوى المرغوب فيه مع الحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المقبولة وذلك بهدف زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة حتى تتحقق أهدافها وأهداف العاملين بها والمتعاملين معها(١٧). بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تشير إدارة الصراع التنظيمي إلى العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده(١٨).

ويمكن من التعريفات السابقة تعريف إدارة الصراع التنظيمي في رياض الأطفال التجريبية بأنها التشخيص الدقيق من قبل مديرة الروضة للأسباب التي تقف وراء موضوع الصراع ومن ثم تطبيق الأسلوب المناسب للوصول إلى الحل الذي يؤدي إلى تحويل الصراعات الناشئة إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تبقى هذه الصراعات من الصراعات الهادمة التي تؤثر في فعالية وكفاءة أداء العاملين.

٢- نظريات الصراع التنظيمي :

تطور مفهوم الصراع عبر ثلاث فترات وتتبنى كل فترة وجهة نظر مدرسة مختلفة عن الأخرى، ويمكن التمييز بين النظريات المتعلقة بالصراع على النحو التالي:

٢-١ النظرية التقليدية Traditional View

وتمتد في الفترة من القرن التاسع عشر حتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين ويعتقد أنصار وجهة النظر الكلاسيكية أو التقليدية أن الإنسان بطبيعته اجتماعي يتجنب الصراع مع الآخرين، فالصراع ظاهرة سلبية أو سيئة، ولذا على الإدارة أن تسعى جاهدة إلى تخفيض الصراع والقضاء عليه بأية طريقة سواء كان ذلك عن طريق الإجراءات القاسية أو القوانين الصارمة أو النمط الديكتاتوري في الإدارة.

٢-٢ النظرية السلوكية Behavioural View

وتمتد من الأربعينات حتى أواسط السبعينات من القرن العشرين، ويرى أصحاب المدرسة السلوكية أن الصراع ليس شيئاً إيجابياً أو سلبياً بالضرورة، ولكنه ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية مؤسسة. وتتبنى النظرية السلوكية الافتراضات التالية :

- الصراع أمر حتمي ويجب تشجيع وجوده في حدود معينة.
- الصراع مطلوب لإحداث التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة.
- الصراع قد يكون في صالح المؤسسة إذا ما أمكن إدارته.

٢-٣ النظرية التفاعلية Interactionist View

وهي المرحلة المعاصرة لتفسير الصراع وترى هذه النظرية أنه لا يجب ألا يقتصر الأمر على قبول الصراع والسماح بوجوده فقط بل يجب أن تحرص الإدارة على وجود مستوى مرغوب فيه من الصراع وذلك بسبب الآثار الإيجابية التي تتولد عن بعض أنواع الصراعات[١٩].

ومن هذا العرض الموجز لنظريات الصراع التنظيمي السائدة في الفكر الإداري يتبين أن النظرية التفاعلية هي التي ينبغي أن تسود في المؤسسات التعليمية

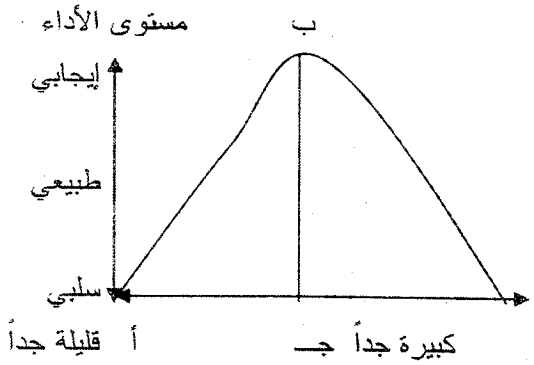
عامة وفي رياض الأطفال خاصة، حيث يلزم للإدارة برياض الأطفال ملاحظة أداء العمل اليومي والبحث عن الأفكار الجديدة أو الاجتهادات غير المسبوقة في تخطيط وتنفيذ الأنشطة التعليمية وبذلك يمكن الاستفادة من الصراع بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتغيير البناء في النهاية.

٣- العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء التنظيمي :

تؤدي زيادة الصراع عن حد معين إلى التأثير السلبي على الأداء مثلما يؤدي نقص الصراع عن حد معين إلى التأثير السلبي أيضاً على الأداء، ويتحقق أفضل أداء لرياض الأطفال عندما تصل الإدارة إلى الحجم المناسب من الصراع الذي يكفي لتحفيز المديرات أو المعلمات إلى تحقيق الأحداث المنوطة بهذه الرياض. وتشبه العلاقة بين شدة الصراع وحجم الصراع والأداء منحنى التوزيع الطبيعي الذي يتضح في الشكل التالي :

شكل رقم (١)

العلاقة بين مستوى الأداء وشدة حدوث الصراع



ويشير الشكل السابق إلى ما يلي :

- النقطة (أ): التي تشير إلى الحالة التي يندر أو يستحيل فيها أن يحدث أي نزاع على أية قرارات تتخذها مجموعة العمل حيث لا يرغب الأفراد في تقديم الأفكار والآراء الجديدة وكذلك لا تسمح المديرة بالمجموعة إلى أية انتقادات أو آراء

معارضة تخالف رأيها والنتيجة الحتمية هي حدوث الأداء الضعيف.

- النقطة (ب): التي تشير إلى الحالة التي تكون فيها كمية الخلافات والنزاعات بين الأفراد في مجموعة العمل كافية لإيجاد التنافس فيما بينهم، وفي هذه الحالة تزداد رغبة المعلمات في تحسين الأداء والتوصل إلى أساليب جديدة ومبتكرة لحل المشكلات، وبالتالي يتحقق أفضل أداء للروضة وهذا ما يعرف باسم الصراع البناء Constructive Conflict أو الصراع المتوازن Balanced conflict.
- النقطة (ج): التي تشير إلى الحالة التي يزداد فيها حجم الصراع عن النقطة ب ويبدأ مستوى الأداء في الانخفاض وهو ما يعرف باسم الصراع الهدام أو الهادم Dysfunctional or destructive conflict ويسود في هذه الحالة الاختلاف الكامل بين أعضاء فريق العمل حول الأهداف والأساليب في التنفيذ وتزداد الضغوط وتنخفض الروح المعنوية[٢٠].

٤- طرق إدارة الصراع التنظيمي

Organizational Conflict Management Methods

تنبغي الإشارة إلى أن أدبيات البحث تقوم بالتفرقة بين كلمة (المدخل، Approach) وكلمة (الطريقة، Method) وكلمة (الأسلوب، Technique) حيث ترتبط الكلمة الأولى بطبيعة النظرية أي الفرضيات التي يتم الانطلاق منها لبناء نظرية من النظريات، أما الكلمة الثانية فتعني الإجراءات والوسائل المستخدمة في توضيح المدخل، والكلمة الثالثة أي الأساليب هي الأنشطة والآليات والفنيات التي تسهم في تطبيق المدخل[٢١].

وفي هذه الدراسة تعرف الطريقة بأنها الإجراءات المختلفة التي تتبعها مديرة الروضة للتعامل مع الصراعات، وتستند الطريقة على النظريات المتعلقة بالصراع، بحيث تعكس الطرق وجهات النظر الكلاسيكية أو السلوكية أو التفاعلية في تفسير الصراع، وتنقسم الطرق التي يمكن أن تتبعها مديرة الروضة في التعامل مع الصراعات الناشئة في بيئة العمل إلى ما يلي :

٤-١ طريقة تحفيز الصراع التنظيمي Conflict Stimulation Method :

وتقوم هذه الطريقة على النظرية التفاعلية للصراع حيث تعتمد على إيجاد مواقف للصراع عن طريق توفير مناخ مناسب تعرض فيه الأفكار والآراء حتى تصبح محلاً للنقاش وذلك للوصول إلى البعض من الأفكار المبدعة، ولهذه الطريقة عدد من الأساليب الخاصة بها التي تعمل على زيادة مستوى الصراع، ومن هذه الأساليب ما يلي :

(أ) تغيير ثقافة المؤسسة Changing Organization Culture

وهو أسلوب تسعى فيه الإدارة إلى تعديل الأهداف والقيم والمعايير بالعمل فتقوم الإدارة مثلاً بطرح فكرة أن الصراع البناء من الأمور المقبولة وأن التنافس من العمليات المرغوب فيها.

(ب) ضم أعضاء جدد إلى المجموعة Bringing Outside Individuals

وهو أسلوب تسعى الإدارة من خلاله لإحداث الصراع عن طريق استقطاب أو نقل أو تعيين المعلمات الجدد اللواتي يمتلكن الاتجاهات والقيم والمؤهلات الجديدة التي تسهم في خلق منافسة مع المعلمات بجماعة العمل الحالية.

(جـ) تعيين ناقد القرارات Appointing a Devils Advocate

وهو أسلوب يقوم على دعوة أو تكليف شخص مهمته تحدى الأغلبية بحيث ينتقد البدائل ويقدم الأفكار المعاكسة للممارسات الحالية ويسمى هذا الناقد (بمحامي الشيطان) الذي يمثل ببساطة الشريك المعارض في فريق صنع القرار[٢٢] وهو ما تلعب دوره أحياناً مجالس الآباء والأمهات برياض الأطفال.

(د) تغيير الهيكل التنظيمي Altering the Organization Structure

وهو أسلوب تسعى من خلاله الإدارة لإحداث الصراع من خلال إجراء بعض التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة تحديد الاختصاصات وتعديل المهام وإصلاح نشاطات الأقسام من أجل إيجاد جو من المنافسة الصحية مما يساعد على تحقيق التطوير في الأداء.

(هـ) استخدام الاتصال Using Communication

فاستخدام تقنيات مثل التشويش والحد من توفير المعلومات أو نقل المعلومات الغامضة، كل ذلك من الأساليب التي يمكن أن تثير الصراع وتدفع المرؤوسين إلى السعي للحصول على المعلومات التي تتصف بالدقة على نحو أكبر(٢٣).

٤-٢ طريقة تفادي الصراع التنظيمي Conflict Avoidance Method

تتضمن هذه الطريقة الانسحاب من موقف الصراع أو إبقاء الصراع على ما هو عليه ويتم استخدام هذه الطريقة عندما يكون موضوع الصراع ثانوياً ويؤخذ على هذه الطريقة في إدارة الصراع ما يلي :

أ) لا تصلح في علاج الصراعات على المدى الطويل.

ب) تعطى انطباعاً لدى المعلمات بأن الإدارة تقبل الصراع وتسمح به مما يزيد من الصراعات الهادمة، وتقوم هذه الطريقة على إستراتيجية (خاسر - خاسر) حيث يترتب على استخدام هذه الطريقة عدم وجود الطرف الرابح.

٤-٣ طريقة تسوية الصراع التنظيمي Conflict Containment Method

وتتضمن هذه الطريقة التقريب بين وجهات النظر المتعارضة من خلال التفاوض وتقليل حجم الاختلاف بين الأطراف المتصارعة ومن خلال الاعتماد على الحلول الوسط التي تقوم على التنازل عن بعض الاحتياجات من جانب كل طرف وصولاً إلى اتفاق عام ومرضي للأطراف المتصارعة(٢٤). وتعتمد هذه الطريقة على إستراتيجية (الرابح - الرابح) حيث لا ينجم أي نوع من المكسب أو الخسارة لأحد الطرفين دون الآخر فكل طرف يرى أنه من خلال التسوية يقدم شيئاً للطرف الآخر لقاء ما يحصل هو عليه بنفسه.

٤-٤ طريقة مواجهة الصراع التنظيمي Conflict Confrontation Method

وتقوم هذه الطريقة على استخدام القوة أو السيطرة في حسم أو تصفية بعض الصراعات داخل الروضة مثلاً، وذلك عن طريق إجبار المعلمات على إتباع تعليمات الإدارة، ويمكن استخدام هذه الطريقة في إدارة الصراعات عندما تفشل جهود الأطراف في حل الصراع بالطرق السابق ذكرها أو عندما تحدث الصراعات الطارئة والفجائية

والتي تحتاج إلى تصرفات سريعة من جانب كل الأطراف، وتعتمد هذه الطريقة على إستراتيجية (الرابح ــ الخاسر) حيث تؤدي إلى تحقيق الربح للطرف الأقوى والخسارة للطرف الأضعف.

٤-٥ طريقة تهدئة الصراع التنظيمي Conflict Accommodation Method

وتعتمد هذه الطريقة على تلطيف الصراع عن طريق تقليل حجم أو أهمية الصراع، فتحاول الإدارة تهدئة مشاعر الأطراف المتصارعة بهدف تجنب تصاعد الخلاف، وتصلح هذه الطريقة في تحقيق الانسجام داخل مؤسسة العمل وفي تخفيض حدة التوتر والضغط العصبي بين العاملين، ومع ذلك فإن هذه الطريقة لا تصلح لتقديم حل دائم للصراع على المدى الطويل لأنها تعتمد على تحقيق السلام على المدى القصير فقط[٢٥].

ومن الملاحظ أن طريقة تفادي أو تسوية أو مواجهة أو تهدئة الصراع التنظيمي تعكس وجهة النظر السلوكية والتي ترى أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث ينبغي التعامل معها للحد من الآثار السلبية دون أن يمتد ذلك بالضرورة إلى الاستفادة من الآثار الإيجابية للصراع على مستوى الأداء لدى العاملين برياض الأطفال التجريبية مثلاً.

٥- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

Organizational Conflict Management Techniques

تعتمد معظم الدراسات التي تتناول أساليب إدارة الصراع على النموذج الذي يقترحه توماس وكيلمان عام ١٩٧٦ (Thomas & Kilman, ١٩٧٦) ثم النموذج الذي يقترحه إفرارد وموريسن عام ١٩٩٠ (Everard & Morrison, ١٩٩٠).

٥-١ نموذج توماس وكيلمان :

يذهب هذا النموذج إلى أنه يتحكم في سلوك الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين عاملان أساسيان هما :

(أ) التعاون Cooperativeness وهو الدرجة التي يظهر فيها الفرد الاهتمام بإرضاء الطرف الآخر أو الاستعداد الذي تبديه المديرة أو المعلمة بالروضة

مثلاً من أجل التوصل إلى حل للنزاع.

(ب) التشدد Assertiveness وهي الدرجة التي يصر فيها أحد الأفراد على تحقيق مصالحه وأهدافه على حساب الأطراف الأخرى.

وطبقاً لهذين العاملين يقوم كل من توماس وكيلمان بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي هي ما يلي [٢٦]:

٥-١-١ أسلوب الإجبار Forcing or Competing :

وتمثل عملية التنافس رغبة كل فرد من الأطراف المتصارعة في تلبية مطالبه وتحقيق توقعاته وآماله على حساب مصالح وآمال الآخرين، ويطلق على هذا الأسلوب العديد من المصطلحات الأخرى مثل (الإكراه والتنافس والقوة والسيطرة) وهذا أسلوب (متشدد وغير متعاون).

٥-١-٢ أسلوب التكيف Accommodating :

وفي هذا الأسلوب يحاول كل طرف استرضاء الطرف الآخر مفضلاً مصلحة الغير على مصلحته الشخصية فيحاول الطرف المتنازع التضحية والتنازل عن اهتماماته في مقابل إرضاء الطرف الآخر في الصراع ويطلق على هذا الأسلوب المصطلحات التالية (التأقلم، التلاؤم، المجاملة) وهو أسلوب (غير متشدد ومتعاون).

٥-١-٣ أسلوب الانسحاب Withdrawal :

ويقوم هذا الأسلوب على تجاهل موقف الصراع وتجنب التعامل مع الطرف الآخر على أمل أن ينتهي الصراع بمرور الوقت وهذا الأسلوب (غير متشدد وغير متعاون).

٥-١-٤ أسلوب الحل الوسط Compromising :

ويقوم هذا الأسلوب على التوسط والاعتدال بين التشدد والتعاون، حيث يجب على كل مجموعة من المجموعات المتصارعة أن تتنازل عن بعض الأشياء لكي تربح بعض الأشياء الأخرى وذلك بغرض الوصول لحل وسط، ومن المصطلحات التي تطلق على هذا الأسلوب (التوفيق، وإستراتيجية منتصف الطريق).

٥-١-٥ أسلوب المشاركة Collaborating :

ويتميز هذا الأسلوب بالتشدد والتعاون معاً حيث يشترك جميع الأطراف في التركيز على التغلب على الاختلافات بدلاً من التغلب على بعضهم البعض وبذلك يصبح الجميع فائزين في النهاية، ويطلق على هذا الأسلوب بعض المصطلحات الأخرى مثل (أسلوب التعاون أوأسلوب حل المشكلات).

٥-٢ نموذج إفرارد وموريسن ١٩٩٠ Everard & Morrison :

يرى كل من إفرارد وموريسن أنه في ضوء نموذج توماس وكيلمان يمكن تحديد السلوك في مواقف الصراع طبقاً لعاملين أساسيين هما :

(أ) الاهتمام بالعلاقات Concern for Relationship.

(ب)الاهتمام بالنتائج Concern for Results.

وطبقاً لهذين العاملين يمكن استخلاص خمسة أساليب لإدارة الصراع هي كما يلي:

٥-٢-١ أسلوب التجنب Avoiding :

ويعني الاهتمام المنخفض بكل من العلاقات والنتائج، ويقوم هذا الأسلوب على تأجيل الصراع على أمل أن تنتهي المشكلة ومن يلجأ إلى هذا الأسلوب يقوم بدفن المشكلة في الحقيقة بدلاً من حلها.

٥-٢-٢ أسلوب القوة Fighting :

ويعني الاهتمام المنخفض بالعلاقات والاهتمام المرتفع بالنتائج، ويلجأ هذا الأسلوب إلى استخدام القوة للدفاع عن حقوق واهتمامات طرف واحد فقط.

٥-٢-٣ أسلوب الاسترضاء Smoothing :

ويعني الاهتمام المرتفع بالعلاقات والاهتمام المنخفض بالنتائج، وهذا الأسلوب على النقيض من الأسلوب السابق يعطي الأولوية الكبرى للاهتمام بمشاعر الآخرين على حساب اهتمامات الفرد نفسه.

٥-٢-٤ أسلوب الحل الوسط Compromising :

ويعني الاهتمام بالتوازن في العلاقات مع الآخرين وفي النتائج، ويقوم هذا الأسلوب على البحث عن حلول آمنة لكل الأطراف مع أن النتيجة النهائية لن تكون مرضية بالكامل لأي من هذه الأطراف.

٥-٢-٥ أسلوب حل المشكلات Problem Soiving :

ويعني الاهتمام بالعلاقات والنتائج معاً، وفي هذا الأسلوب يقوم الجميع بطريقة تكاملية بمحاولة التوصل إلى حل للمشكلة بطريقة جماعية مرضية لجميع الأطراف[٢٧].

ولكل من الأساليب السابقة في إدارة الصراع التنظيمي عدد من الإيجابيات والسلبيات، ولا يوجد خيار واحد مثالي لجميع المواقف ولكن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تتوصل إلى الأسلوب الذي يمكن استخدامه بفاعلية في مواجهة الصراع، وإلى الوقت الذي يصبح فيه استخدام هذا الأسلوب مناسباً أكثر من غيره.

ثانياً : الدراسة الميدانية

١- أهداف الدراسة الميدانية :

تهدف الدراسة الميدانية إلى ما يلي :

١- التعرف على درجة ممارسة المديرات لطرق التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل رياض الأطفال التجريبية.

٢- التعرف على أكثر الأساليب استخداماً من جانب المديرات في إدارة الصراعات داخل بيئة العمل وذلك من وجهة نظر المعلمات.

٢- حساب صدق وثبات الاستبيان :

يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسه، ويقصد بالثبات دقة الأداة ومدى اتساق العبارات وتجانسها، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي وذلك لحساب الصدق والثبات حيث أنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء الاستبيان وبالتالي فإن النتيجة تشير إلى الصدق والثبات معاً[٢٨]، وللتحقق من الصدق والثبات في الاستبيان الموجه للمديرات، قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان

على عينة البحث التي تتكون من (١٠ مديرات)، ومن خلال هذا التطبيق تم حساب معامل ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩).

أما بالنسبة للاستبيان الموجه للمعلمات فقد قامت الباحثة باختيار عينة تتكون من (٣٠) معلمة من داخل المجتمع الأصلي للبحث، وبعد تطبيق الاستبيان على العينة المختارة تم حساب معامل ألفا كرونباخ وبلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩)، ومما سبق نجد أن معامل الثبات في كل من الأداتين مرتفع من الوجهة الإحصائية مما يجعل الأداة صالحة للاستخدام.

٣- عينة الدراسة

ويشمل ذلك طريقة اختيار العينة، ووصف هذه العينة:

٣-١ اختيار العينة

تتكون منطقة شرق القاهرة التي تعود العينة لها من الإدارات التعليمية التالية:
إدارة المرج، إدارة السلام، إدارة المطرية، إدارة عين شمس، إدارة النزهة، إدارة مصر الجديدة، إدارة شرق مدينة نصر، إدارة غرب مدينة نصر. وقد اقتصرت الباحثة على رياض الأطفال التجريبية التابعة لإدارات (المطرية، وعين شمس، والنزهة، ومصر الجديدة) والتي تكون أساس منطقة شرق القاهرة حيث أن إدارتي المرج والسلام من الإدارات المستحدثة التي كانت تتبع في مجملها محافظة القليوبية من قبل، كما أن إدارتي شرق وغرب مدينة نصر من الإدارات الجديدة نسبياً [٢٩].

وتتكون عينة الدراسة من :

- عدد (١٠) روضات تجريبية هي ما يلي : طه حسين بإدارة المطرية، وعمر بن عبدالعزيز، وأحمد عصمت وأم كلثوم بإدارة عين شمس، ويوسف السباعي، وعبدالعزيز آل سعود، ويحي الرافعي بإدارة النزهة، والزهرات، وعاطف صدقي، والمقريزي بإدارة مصر الجديدة، وينبغي الإشارة هنا إلى وجود ثلاث رياض أطفال تجريبية فقط بإدارة عين شمس وروضة أطفال تجريبية واحدة بإدارة المطرية، ولبعض من دواعي الاتساق فإن البحث يتطرق إلى عدد ثلاث روضات تجريبية فقط بإدارتي النزهة ومصر الجديدة التعليمية.

- عدد (١٠) مديرات برياض الأطفال التجريبية أو القائمات بعمل هؤلاء المديرات من بين من يشغلن درجة المعلمة الأولى.
- عدد (٧٢) معلمة سواء المتخصصات في الطفولة أو من غير المتخصصات في هذا الفرع من فروع الدراسة الجامعية.

٣-٢ وصف العينة

يتناول البحث سمات عينة الدراسة من خلال البيانات الأساسية التي تتضمنها الجداول التالية :

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة من المديرات من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المؤهل العلمي		سنوات الخبرة					
		أقل من ٥ سنوات		أكثر من ٥ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
١٠	%١٠٠	–	–	–	–	١٠	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مديرات رياض الأطفال التجريبية أو القائمات بعمل المديرات من بين المعلمات الأول المتخصصات في الطفولة، وتزيد عدد سنوات الخبرة عن ١٠ سنوات لجميع هؤلاء المديرات.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة من المعلمات من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المؤهل العلمي						سنوات الخبرة					
متخصص في الطفولة		غير متخصص		حاصل على دراسات عليا		أقل من ٥ سنوات		أكثر من ٥ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٥٨	٨٠,٦	٨	١١,١	٦	٨,٣	١٠	١٣,٩	١٢	١٦,٧	٥٠	٦٩,٤

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة ٨٠,٦% من أفراد العينة متخصصات في الطفولة وأن نسبة ١١,١% من أفراد العينة من عدد من التخصصات الأخرى مثل (اللغة الإنجليزية والخدمة الاجتماعية وعلم الاجتماع)، وتبلغ نسبة المعلمات

الحاصلات على دراسات عليا في الطفولة ٨,٣% من إجمالي العينة وذلك على النحو التالي (معلمة واحدة حاصلة على الدبلوم الخاص في التربية، وأربع معلمات حاصلات على درجة الماجستير في التربية ومعلمة واحدة حاصلة على درجة الدكتوراه في التربية). أما بالنسبة لسنوات الخبرة فنلاحظ من الجدول السابق أن نسبة ٦٩,٤% من أفراد العينة من ذوات الخبرة التي تتجاوز ١٠ سنوات في العمل برياض الأطفال، وهذا من المؤشرات الجيدة التي تدل على كفاءة المعلمات العاملات برياض الأطفال التجريبية.

٤- المعالجة الإحصائية

يتم حساب متوسط الوزن النسبي لكل عبارة بحيث يصبح الوزن النسبي للإجابة بنعم (٣) والوزن النسبي للإجابة بإلى حد ما (٢) والوزن النسبي للإجابة بلا (١)، وبعد ذلك يتم تحويل متوسط الوزن النسبي لكل عبارة إلى ما يعادله بالنسبة المئوية ثم يتم ترتيب عبارات كل محور في الاستبيان ترتيباً تنازلياً وفقاً لدرجة التحقق في الواقع الفعلي.

٥- عرض وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه للمديرات

يوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد عينة المديرات من حيث تكرار استخدام طرق إدارة الصراع التنظيمي وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للاستجابة.

جدول رقم (٣)

ترتيب استجابات أفراد عينة المديرات حول درجة استخدام طرق إدارة الصراع التنظيمي

العبـــــــارة	متوسط الوزن النسبي	نسبة الاستجابة	الترتيب
ألجأ إلى حسم المشاكل عندما يكون ذلك مطلوباً لضبط سير العمل.	٢,٨	%٩٣	الأول
أشجع على إثارة جو من التنافس بين المعلمات.	٢,٧	%٩٠	الثاني
ألجأ إلى التفاوض حتى لو كنت في موقف القوة عن حق	٢,٦	%٨٦,٧	الثالث
أحاول الوصول إلى حل وسط عندما لا يكون هناك إجماع على	٢,٥	%٨٣	الرابع

العبـــــــــارة	متوسط الوزن النسبي	نسبة الاستجابة	الترتيب
رأي معين.			
أرى أنه يمكن تجنب الخلاف داخل العمل من خلال تطبيق القواعد واللوائح حرفياً.	٢,٤	%٨٠	الخامس
أسعى إلى التكيف مع الخلافات لتقليل حجم الخسارة.	٢,٤	%٨٠	الخامس مكرر
أتفادى اتخاذ قرارات في المشكلات المطلوب اتخاذ قـرار بـشأنها على وجه السرعة.	٢,٢	%٧٣	السابع
أفرض القرار عندما لا يمكن حل المشكلة بطريقة أخرى غير ذلك.	٢,٢	%٧٣	السابع مكرر

تابع جدول رقم (٣)

ترتيب استجابات أفراد عينة المديرات حولدرجة استخدام طرق إدارة الصراع التنظيمي

العبـــــــــارة	متوسط الوزن النسبي	نسبة الاستجابة	الترتيب
أرى أنه لابد أن تتمسك مديرة الروضة بوجهة نظرهـا حتـى تـدعم مركزها أمام المرؤوسين.	٢,١	%٧٠	التاسع
أميل إلى مساعدة الآخرين على حساب إشباع حاجاتي الخاصة.	٢	%٦٦,٧	العاشر
أوافق على تقديم تنازلات تراعى رغبات ومطالب المعلمات وفي نفـس الوقت تكون مرضية لي.	١,٩	%٦٣	الحادي عشر
أرى أن الزمن كفيل بحل الصراعات والخلافات.	١,٨	%٦٠	الثاني عشر
أتجنب المشكلات التي لا تتوافر عنها البيانات والمعلومات الكافية.	١,٦	%٥٣	الثالث عشر
أرى أنه لا مانع من إيجاد نوع من الصراعات لظهور عمليات الإبـداع والتغيير.	١,٤	%٤٦,٧	الرابع عشر
استخدم الصراعات والخلافات كوسيلة لتحسين أداء المعلمات.	١,٣	%٤٣	الخامس عشر

من الجدول السابق يمكن ترتيب طرق التعامل مع الصراع بنـاءاً علـى درجـة استخدام ذلك في الواقع الفعلي من وجهة نظر أفراد عينة المديرات على النحو التالي:

١- طريقة مواجهة الصراعات، وتشير إليها العبارات التالية المرتبة على النحو التالي حسب نسبة الاستجابة من قبل المديرات:

- حسم المشاكل عندما يكون ذلك مطلوباً لضبط سير العمل.

- تجنب الخلاف داخل العمل من خلال تطبيق القواعد واللوائح حرفياً.
- فرض القرار عندما لا يمكن حل المشكلة بطريقة أخرى غير ذلك.
- تمسك مديرة الروضة بوجهة نظرها حتى تدعم مركزها أمام المرؤوسين.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديرة الروضة تستخدم طريقة المواجهة لضبط سير العمل وعند فشل الطرق الأخرى لحل المشكلات، وهذا توجه صحيح في استخدام هذه الطريقة كما سبقت الإشارة في الدراسة النظرية بهذا البحث، ومع ذلك قد يؤدي لجوء مديرة الروضة إلى التطبيق الحرفي للقوانين من أجل حل الصراع بسرعة وإلى الاعتقاد بأنها لابد أن تبدو على الصواب دائماً أمام المعلمات إلى حدوث المقاومة من جانب المعلمات وبالتالي تزيد حدة الضغوط والتوترات في مناخ العمل[٣٠] وهو ما يؤثر سلباً على جودة الأداء، ويدفع مديرة الروضة إلى استخدام المزيد من التهديد للسيطرة على الوضع وبالتالي ينصب اهتمام وتركيز العاملين على المشكلات الشخصية بدلاً من الاهتمام بمصلحة العمل.

٢- طريقة تسوية الصراعات وتشير إليها العبارات التالية المرتبة على النحو التالي حسب نسبة الأستجابة من قبل المديرات:

- اللجوء إلى التفاوض من موقف القوة على حق.
- محاولة الوصول إلى حل وسط عندما لا يكون هناك إجماع على رأي معين.
- تقديم تنازلات تراعى رغبات ومطالب المعلمات.

وتشير هذه النتائج إلى أن مديرة الروضة تلجأ إلى حل المشكلات داخل مناخ العمل إلى تقريب وجهات النظر المتعارضة من خلال التفاوض وذلك في أحيان كثيرة، وترى الباحثة أن مديرة الروضة تستخدم التفاوض فقط مع الأطراف ذات القوة الأكبر (الإدارة العليا أو مديرة المدرسة الابتدائية مثلاً) وذلك أملاً في الوصول إلى حل وسط مرضي، وهو ما يتعارض مع الفلسفة التي يقوم عليها التفاوض من حيث أنه لابد أن تتساوى قوة الأطراف المتصارعة، حتى لا يتحول التفاوض إلى قيام الطرف الضعيف وحده بتقديم بالتنازلات المستمرة دون مقابل من الطرف الأقوى.

٣- طريقة تهدئة الصراعات وتشير إليها العبارات التالية المرتبة على النحو التالي حسب نسبة الاستجابة من قبل المديرات :

- التكيف مع الخلافات القائمة لتقليل حجم الخسارة.
- مساعدة الآخرين على حساب إشباع الحاجات الخاصة.

ووفقاً لاستجابات أفراد عينة المديرات ترى الباحثة أن مديرة الروضة تلجأ إلى استخدام طريقة التهدئة لتقليل حجم الخسارة وذلك بغرض المحافظة على جو من التفاهم والانسجام ومع ذلك لا تميل بعض المديرات إلى الاهتمام بإرضاء حاجات المعلمات ومراعاة مشاعرهن اعتقاداً بأن ذلك يمكن أن يقلل من سلطة المديرة في إصدار الأوامر الملزمة للمعلمات فيما بعد. ومن الملاحظ أن المشكلات التي تعترض المعلمة في عملها تؤثر تأثيراً كبيراً على العمل داخل الروضة ويجب على مديرة الروضة مراعاة المعلمة من الناحية النفسية وتقدير ظروفها ومساعدتها قدر الإمكان وذلك حتى يسير العمل على أكمل وجه ويجب على المديرات أيضاً الابتعاد عن القوة غير المبررة في التعامل مع المعلمات، إذ أن ذلك يؤثر على سلوك المعلمة فتنقله بدورها إلى الطفل(٣١).

٤- طريقة تفادي الصراعات وتشير إليها العبارات المرتبة على النحو التالي حسب نسبة الاستجابة من قبل المديرات :

- تفادي اتخاذ القرارات في المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها على وجه السرعة.
- الاعتقاد بأن الزمن كفيل بحل الصراعات والخلافات.
- تجنب المشكلات التي لا تتوافر عنها البيانات والمعلومات الكافية.

وتشير النتائج السابقة إلى أن مديرة الروضة تستخدم طريقة التجنب بطريقة خاطئة حيث قد تتحاشى اتخاذ قرار في المشكلات المطلوب إصدار قرار بشأنها بسرعة، اعتقاداً منها أن ذلك يمكن أن يزيد من حدة الخلاف رغم أن تعمد المديرة تجاهل المشكلات يعطى الانطباع لدى المرؤوسين والمتعاملين مع الروضة بعدم اهتمام المديرة بالتعرف على أسباب تلك المشكلات مما يسمح باستمرار الصراع بدلاً من

الكشف المبكر عنه ووضع الحل المناسب له قبل أن يستفحل.

ويتضح من نتائج الجدول السابق أيضاً أن مديرة الروضة لا تتجنب المشكلات التي لا تتوافر عنها البيانات والمعلومات الكافية، وهذا توجه خاطئ لأن الموقف الأمثل في حالة عدم توفر البيانات هو عدم التعجل في حل المشكلات فمن الأفضل الانتظار حتى تكتمل جميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة وبالتالي تتمكن المديرة من الحل بشكل سليم، وبعبارة أخرى فإن مديرة الروضة يمكن أن تلجأ إلى طريقة التجنب لكسب الوقت من أجل جمع المعلومات، ومن أجل إقناع المرؤوسين بالأسباب التي من أجلها سوف تتخذ قراراً معيناً[٣٢].

٥- طريقة تحفيز الصراعات وتشير إليها العبارات المرتبة على النحو التالي حسب نسبة الاستجابة من قبل المديرات :

- إثارة جو من التنافس بين المعلمات.
- إيجاد نوع من الصراعات يسمح بظهور عمليات الإبداع والتغيير.
- استخدام الصراعات والخلافات كوسيلة لتحسين أداء المعلمات.

ومن الملاحظ أن نسبة الاستجابة على العبارة المتعلقة بإثارة جو من التنافس بين المعلمات جاءت (٩٠%) وبسؤال أفراد العينة وجهاً لوجه تبين أن مديرة الروضة تعتمد أساساً على التشجيع المعنوي لإثارة التنافس بين المعلمات دون أن يمتد ذلك إلى استخدام الصراعات كوسيلة لتحسين الأداء، وتلزم الإشارة كذلك إلى أن أسلوب الحث على المنافسة لإثارة الصراع لا يعتمد فقط على التشجيع المعنوي بل يمتد أيضاً إلى استخدام الحوافز المالية والمكافآت وتوجيه تلك الحوافز للمجموعات الأفضل من حيث الناتج[٣٣].

وتشير النتائج السابقة إلى أن طريقة تحفيز الصراعات هي أقل الطرق المستخدمة من قبل مديرة الروضة مما يدل على أن النظرية التقليدية القديمة للصراع هي التي تغلب على مناخ العمل برياض الأطفال، هذه النظرة التي ترى أن أفضل المؤسسات هي التي لا توجد فيها الصراعات والخلافات التي تزيد من ضغوط العمل،

ومن المفترض أن تكتسب مديرة الروضة عن طريق الدورات التدريبية القدرة على التمييز بين الصراعات غير المرغوب فيها والتي ينبغي تقليلها وبين الصراعات الإيجابية التي يجب تنميتها والسماح بوجود مستوى مقبول منها وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الفوائد للعاملين بالروضة.

ومع ذلك تبقى القضية المهمة وهي أن الصراع في حد ذاته قد لا يكون الأمر الأساسي بل الأهم هو الطريقة التي يدار بها الصراع، وفي هذا الصدد لا تتوفر طريقة مثلى بل يجب إتباع الطريقة التي تتناسب مع كل موقف.

٦- عرض وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه للمعلمات

يوضح الجدول التالي ترتيب استجابات أفراد عينة المعلمات من حيث درجة ممارسة مديرة رياض الأطفال التجريبية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وذلك في ضوء حساب متوسط الوزن النسبي والنسبة المئوية للاستجابة.

جدول رقم (٤)

ترتيب استجابات أفراد عينة المعلمات حول درجة ممارسة مديرة الروضة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

أساليب إدارة الصراع التنظيمي	متوسط الوزن النسبي	نسبة الاستجابة	الترتيب
تشجيع فكرة العمل كفريق واحد وتوزيع المسئوليات بعدالة.	٢,٣٢	٧٧	١
اقتراح حلول وسط لا يترتب عليها مكسب أو خسارة لأي من الطرفين حتى لو كانت مديرة الروضة أحد أطراف الخلاف.	٢,٢٦	٧٥	٢
الميل إلى التفاوض لإيجاد حل للمشكلات التي لا حل لها	٢,٢٢	٧٤	٣
العمل على اتخاذ قرار مقبول من جميع الأطراف	٢,١٩	٧٣	٤
تقبل الأفكار الجديدة ووجهات النظر المغايرة.	٢,١٨	٧٢,٧	٥
النقاش في جميع الموضوعات بطريقة موضوعية.	٢,١٧	٧٢	٦
العمل على تقريب وجهات النظر بين المعلمات والموجهات.	٢,١٥	٧١,٧	٧
السماح بالمشاركة في وضع أهداف خطة العمل.	٢,١٤	٧١	٨
الابتعاد عن اتخاذ القرارات التي قد تؤدي إلى مزيد من الجدل.	٢,١	٧٠	٩
تفادي النقاش حول الموضوعات التي تثير خلافات في وجهات النظر.	١,٩٩	٦٦	١٠
الاعتقاد بأن تشجيع المعلمات على إبداء الآراء يمكن أن يثير جواً من	١,٩٦	٦٥	١١

أساليب إدارة الصراع التنظيمي	متوسط الوزن النسبي	نسبة الاستجابة	الترتيب
القلق والتوتر.			
استخدام السلطة للإجبار على تنفيذ ما تطلبه.	١,٩٤	٦٤,٧	١٢
إصدار تعليمات وأوامر غير قابلة للنقاش.	١,٩٢	٦٤	١٣
محاولة تهدئة مشاعر الأطراف المتنازعة دون الوصول إلى حل فاعل للمشكلة.	١,٩٢	٦٣	١٤
عدم تقديم تنازلات والتمسك بالرأي.	١,٨٢	٦٠,٧	١٥

تابع جدول رقم (٤)

ترتيب استجابات أفراد عينة المعلمات حول درجة ممارسة مديرة الروضة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

أساليب إدارة الصراع التنظيمي	متوسط الوزن النسبي	نسبة الاستجابة	الترتيب
استخدام ألفاظ ملينة بالمجاملة واللطف عند اللجوء إليها عند اتخاذ قرار.	١,٦٨	٥٦	١٦
تطبيق الجزاءات دون سماع لوجهة نظر المعلمة.	١,٦	٥٣	١٧
التخلص من المشكلات عن طريق إنكارها.	١,٥٤	٥١	١٨
التنازل عن اهتمامات المديرة ومطالبها في مقابل إرضاء رغبات ووجهات نظر الآخرين.	١,٣٥	٤٥	١٩
الاهتمام بإرضاء أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل.	١,٢٨	٤٢,٧	٢٠

وطبقاً لاستجابات أفراد عينة المعلمة في ضوء درجة ممارسة مديرة الروضة لأساليب إدارة الصراع برياض الأطفال التجريبية يمكن ترتيب هذه الأساليب إلى النحو التالي :

١- أسلوب المشاركة وتشير إليه العبارات التالية المرتبة حسب نسبة الاستجابة :

- تشجيع فكرة العمل كفريق واحد وتوزيع المسئوليات بعدالة.
- تقبل الأفكار الجديدة ووجهات النظر المغايرة.
- النقاش في جميع الموضوعات بطريقة موضوعية.
- السماح بالمشاركة في وضع أهداف خطة العمل.

وتشير النتائج السابقة إلى أن مديرة الروضة تشجع فكرة العمل كفريق واحد عند

- التنازل عن اهتمامات المديرة ومطالبها في مقابل إرضاء رغبات ووجهات نظر الآخرين.
- الاهتمام بإرضاء أطراف الصراع على حساب مصلحة العمل.

وبذلك تتفق عينة المعلمات مع عينة المديرات من حيث أن التكيف هو أقل الأساليب استخداماً في رياض الأطفال عند حدوث المشكلات والخلافات ويبدو أن مديرة الروضة لا تميل إلى مجاملة الآخرين على حساب اهتماماتها حيث تفضل أن تكون في موقع الطرف الرابح في كثير من الأحيان، وفي هذا الصدد تشير (دراسة كوارت، ٢٠٠٧) إلى أن معايير الجودة في الأداء تتطلب من القيادة معالجة الصراعات في توازن بحيث يقيم القائد العلاقات الشخصية مع أعضاء الفريق ويقدم النصح والمشورة وفي نفس الوقت يطبق النظام في حرفية وهدوء[٣٥].

ثالثاً : التوصيـــــات

توصيات عامة :

في ضوء الدراسة النظرية والدراسة الميدانية يمكن أن توصي الباحثة بما يلي:

١- استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز المعلمات للحصول على البيانـــات والمعلومـــات غير المكتملة حول برنامج العمل بالروضة.

٢- إعداد دورات تدريبية مستمرة للمديرات في مجال مهارات التعامل مع الـــصراع ومهارات التفاوض وخاصة مع الفئات التالية (الإدارة العليـــا، التوجيـــه الفنـــي، المعلمات، أولياء الأمور).

٣- اختيار طريقة التعامل مع الصراع وفقاً لعوامل معينة منها (حجم الصراع، ونفوذ أطراف الصراع، ووقت حدوث الصراع).

٤- تدريب المديرات بصفة دورية باســتخدام الفيــديو كــونفرانس، ولعــب الأدوار والتدريس المصغر وذلك للتعرف على المواقف المناسبة وغير المناسبة لاستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

٥- قياس آثار الصراع كمياً لتحديد المكاسب والخسائر وذلك عن طريق قياس (معدل الجزاءات، ومعدل الأداء بالمقارنة بالسنوات الأخرى، ومعدل الترقـــي، ومـــدى تحقيق الأهداف المخطط لها).

٦- استخدام سلطة مديرة الروضة في تحقيق التكامل بين أطراف الـــصراع دون أن تصبح هذه السلطة أداة لفرض السيطرة ولإجبار المعلمات.

٧- المعرفة الدقيقة بقدرات المعلمات حتى يمكن التحكم بحجم الصراع، فكلما انخفض أداء المعلمات كلما زادت الحاجة إلى إثارة نوع من التحدي بينهن عـــن طريـــق تحفيز الصراع التنظيمي.

٨- اعتبار مقاومة المعلمات للتغيير بمثابة دافع للمديرة لإجراء المزيد مـــن الدراســـة للأمور المطلوب تغييرها حتى تأتي عملية التغيير أكثر موضوعية وأقـــل إثـــارة للصراعات والخلافات.

توصيات متعلقة بمهارات التعامل مع أطراف الصراع التنظيمي :

ينبغي أن تكتسب مديرة الروضة المهارات الأساسية للتعامل مع أطراف الصراع التنظيمي ومنها ما يلي :

- [illegible] الأطراف المتصارعة فلا تقوم المديرة بنقل أي عبارة من [illegible] إلى الطرف الآخر من شأنها أن تزيد من حدة الخلافات بل تحاول [illegible] أطراف المتصارعة بالرغبة الصادقة في حل الصراع.
- [illegible] الأطراف المتصارعة وعدم إلقاء المسئولية الكاملة على أحد [illegible] مع عدم الانحياز لطرف على حساب الطرف الآخر.
- [illegible] التسرع في إصدار الأحكام سوى في ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة مع [illegible] والتعديل أو التحويل في الخطة في ضوء النقد البناء.
- [illegible] على الاتصال مع المعلمات ونقل الأوامر والتعليمات بطريقة واضحة [illegible] وقابلة للتنفيذ.

٥- التأكيد على العلاقات الإنسانية مع التوازن بين الرغبة في تلبية حاجات المعلمات الشخصية وبين تحقيق أهداف العمل برياض الأطفال التجريبية.

٦- الفهم الكامل لخبايا موضوع الصراع من خلال الاستماع الجيد للأطراف المتصارعة.

٧- القدرة على التعاون والعمل الجماعي وتنسيق الجهود بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى أفضل النتائج.

٨- التنبؤ المستقبلي بالمشكلات والشعور بالصراع قبل نشوبه من أجل تحديد الوقت المناسب للتدخل من أجل حل الصراع.

توصيات متعلقة بالخطوات الإجرائية لحل الصراع التنظيمي :

يمكن أن تمر الإجراءات التي تطبقها مديرة الروضة في مواقف الصراع التنظيمي بالخطوات التالية : (التحديد، التخطيط، التنفيذ، المراجعة والتقييم)

(أ) **التحديد** وفي هذه الخطوة ينبغي على مديرة الروضة القيام بما يلي :

١- تحديد المشكلة وصياغتها بطريقة موضوعية تقتضي التركيز على موضوع الصراع مع تفادي المشاعر الشخصية المحتملة لدى أطراف الصراع.
٢- تحديد أطراف الصراع وذلك من أجل تحديد نقاط الاختلاف والاتفاق بين هذه الأطراف وبالتالي الوصول إلى تسوية يتفق عليها الجميع.
٣- تحديد الهدف من حل الصراع والتصريح به أمام جميع الأطراف المتنازعة مع صياغة الهدف بطريقة تخدم المصلحة العامة للروضة.
٤- الحصول على معلومات حول موضوع الصراع وأسبابه من خلال المقابلات مع الأطراف المتصارعة.

(ب) **التخطيط** وفي هذه الخطوة تقوم مديرة الروضة بتهيئة المناخ الملائم للقيام بالإجراءات التنفيذية لحل الصراع وذلك من خلال :
١- تشجيع الأطراف المتصارعة على بناء أهداف مشتركة والاستفادة منها في تأسيس أرضية مشتركة للتقريب بين وجهات النظر.
٢- تنظيم ورش عمل للمعلمات حول أساليب التعامل في حالة نشأة الصراع مع احترام الفروق الفردية ومحاولة منع حدوث الصراعات السلبية.
٣- تغيير المناخ السائد برياض الأطفال التجريبية والذي قد يعتبر الصراع ظاهرة سلبية فإدارة الصراع جزء أساسي من الثقافة التنظيمية بالروضة أو بأي مؤسسة تعليمية أخرى.
٤- التنسيق مع أولياء الأمور والهيئات غير الرسمية (الجمعيات الأهلية) وذلك لضمان استمرارية الحل المتفق عليه.

(ج) **التنفيذ** وتقوم المديرة في هذه الخطوة بممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال :
١- تفسير وجه الضرورة في الإجراءات المتخذة من أجل حل الصراع.
٢- توضيح الأهداف المطلوب تحقيقها للأطراف المتصارعة ودور كل معلمة في تحقيق الهدف مع محاولة تكامل الأدوار مع بعضها البعض في شكل تعاوني.
٣- الاعتماد على الحقائق والأرقام المستفادة من الواقع كمعيار في اتخاذ القرارات.

٤- استخدام أسلوب حل المشكلات على وجه الخصوص لأنه يحقق إستراتيجية (مكسب ــ مكسب) بعكس أساليب القوة والتكيف والتجنب التي تحقق الانسجام لفترة قصيرة قد لا تمتد على المدى الطويل.

٥- الاستعانة بطرف ثالث محايد لحل الصراع عند الفشل في التفاوض مع الأطراف المتصارعة.

٦- الرقابة المستمرة لبيئة العمل بالروضة لاستخدام الأسلوب المناسب مع المواقف المختلفة وذلك فور حدوث أي من أسباب الصراع.

د) **المراجعة والتقييم** وفي هذه الخطوة تقوم المديرة بما يلي :

١- تقييم البدائل المطروحة لحل الصراع وترتيبها وفقاً لمعايير موضوعية فعلى سبيل المثال من الممكن الاستعانة بآراء بعض الخبراء المختصين في موضوع الصراع.

٢- استخدام أسلوب العصف الذهني لتشجيع الأطراف المتصارعة على تقديم أكبر عدد من الحلول.

٣- اختيار أفضل الحلول، وعدم الاعتماد على الحلول الجزئية أو الوقتية ثم التمهيد للحل النهائي من خلال وضع خطة عمل يتم الاتفاق عليها مع الأطراف المتصارعة.

٤- صياغة الحل المتفق عليه كتابةً لضمان الالتزام به من كافة الأطراف المتصارعة ولإمكانية العودة إليه عند نشوب الخلاف ثانية.

٥- تقييم نتائج حل الصراع من جانب المستفيدين من حل الصراع وتسجيل الدروس المستفادة من موقف الصراع لاستخدام ذلك فيما بعد مع مواقف الصراع المماثلة.

٦- الحصول على تغذية رجعية من المعلمات فيما يتعلق بأسلوب مديرة الروضة في إدارة الصراع وذلك من خلال إتباع سياسة الباب المفتوح أو من خلال وضع صناديق للاقتراحات.

الهوامش:

(١) Warren R. Plunkett & Raymond F. Attner: Introduction to Management, ٥th edition, California, Wadworth Publishing Company, ١٩٩٤, p. ٤٨٣.

(٢) سلامة عبدالعظيم حسين، وطه عبدالعظيم حسين: إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان، دار الفكر، ٢٠٠٧، ص ص ٢٦-٢٧.

(٣) عبدالعزيز عبدالهادي الطويل: تطوير نظام المدارس التجريبية للغات، دراسة ميدانية، مجلة البحث التربوي، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، السنة ٢، ع١، يناير ٢٠٠٣، ص ص ١٥١-٢٠٠.

(٤) إبراهيم السيد العويلي، وسعدية يوسف الشرقاوي: الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع٥١، يناير ٢٠٠٣، ص٢٩.

(٥) جابر محمود طلبة: مخاطر التعليم المنهجي (المدرسي) في مؤسسات رياض الأطفال، في مستقبل تربية الطفل : بحوث ودراسات، سلسلة عالم الطفل أصيل ع٣، المنصورة، مكتبة جرير، ٢٠٠٢، ص٣٠٧.

(٦) نيرمين نايل محمدي: الإشراف التربوي في رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية: دراسة تقويمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص١٥٤.

(٧) وزارة التربية والتعليم : قرار وزاري رقم (٩٤) لسنة ١٩٨٥ بشأن المدارس التجريبية الرسمية لغات.

(٨) N. Brewer, et al. Gender Role, Organizational Status, and Conflict Management Styles, in, International Journal of Conflict Management, Vol. ١٣, Issue ١, ٢٠٠٢, pp. ١٨-٩٤.

(٩) Roberto A. Weber & Colin F. Camerer. Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach, in, Management Science, Vol. ٤٩, No. ٤, April ٢٠٠٣, pp. ٤٠٠-٤١٥.

(١٠) سعود سعيد السلمي: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة : دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

(١١) شيرين نايل محمدي: تفعيل دور التنظيمات غير الرسمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إدارة الصراع، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.

(١٢) Michael J. Anderson. Conflict Management & the Prospective Principal. Academic Exchange Quarterly, Summer ٢٠٠٥, available at http://findarticles.com/articles/mi-hb٣٢٢٥/is-٢-٩/ai-n٢٩٢٠٥٥٤٠, Dec. ٢٠٠٨.

(١٣) Christine Scivicque. How to Handle Conflict at work, Oct. ١٢, ٢٠٠٧, available at http://office-politics.suite١٠١.com/article.cfm/how-to-handle-conflict-at-work, Dec. ٢٠٠٨.

(١٤) Iulia Mihai. Turn Conflict into a Productive Not Destructive Experience, Nov. ١٨, ٢٠٠٨, available at http://human-resources-management.suite١٠١.com/article.cfm/how-to-make-team-conflict-productive, Dec. ٢٠٠٨.

(١٥) John R. Adams. The Principles of Project Management, U.S.A Project Management Institute, ١٩٩٦, pp. ٧٦-٧٧.

(١٦) Sandra Dawson. Analysing Organizations, London, Macmillan, ١٩٩٣, p. ١٦٠.

(١٧) سيد محمد جاد الرب: إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ملحق عدد ٢، ١٩٩٥، ص١٩٥٨

(١٨) K.W. Thomas, Conflict & Conflict Management, Chicago, Rand, ١٩٧٦, p. ٨٩١.

(١٩) راجع :

- David C. Wilson & Robert H. Rosenfeld. Managing Organization, New York, McGraw-Hill, ١٩٩٠, p. ١٤٠.
- James P. Lewis. Team Based Project Management, New York, American Management Association, ١٩٩٨, pp. ١٩٣-١٩٧.

(٢٠) cf :

- Stephen P. Robbins & Robin Stuart Kotze. Management Concepts & Practices, Toronto, Prentice Hall, ١٩٩٢, p. ٤٨٥.
- Gareth R. Jones & Jennifer M. George. Contemporary Management, ٣rd edition, New York, McGraw-Hill, ٢٠٠٣, pp. ٥٤٩-٥٥٠.

(٢١) cf : Jack Richards et al. Longman Dictionary of Applied Linguistics, London, Longman, ١٩٨٥, p. ١٥.

(٢٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، القاهرة، د.ن، ٢٠٠٠، ص ص٤٣٩-٤٤١.

(٢٣) Stephen P. Robbins & David Decenzo. Fundamentals of Management : Essential Concepts & Application, ٤th edition, New Jersey, Prentice Hall, ٢٠٠٤, p. ٣٦٢.

(٢٤) محمد نجيب صبري: تحليل اتجاهات المديرين نحو محددات الصراع التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، ع١، م٢١،يناير ١٩٩٩، ص ص ٤٠-٤٢.

(٢٥)راجع :

- سيد محمد جاد الرب: إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة، مرجع سابق، ص ص ١٩٥٩-١٩٦١.
- Daniel G. Feldman. Taxonomy of Intergroup Conflict-Resolution Strategies. The Pfeiffer Library, vol. ٩, ٢nd edition, ١٩٩٨, pp. ٢١٨-٢٢٠.

(٢٦)cf :

- K.W, Thomas, op. cit., p. ٤٩٢.
- John R Schermerhorn et al. Organizational Behavior, ٩th edition, New York, John Wiley, ٢٠٠٥, pp. ٣٤٦-٣٤٧.

(٢٧)Kieth Morrison, Management Theories for Educational Change, London, Paul Chapman Publishing, ١٩٩٨, p. ١٣٩.

(٢٨)سعد عبدالرحمن : القياس النفسي النظرية والتطبيق، ط٤، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣، ص١٧٦.

(٢٩)مديرية التربية والتعليم: إحصاء هيئات التدريس بمرحلة رياض الأطفال بمنطقة شرق القاهرة للعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩، القاهرة: مديرية التربية والتعليم، ٢٠٠٨.

(٣٠)محمد نجيب صبري: تحليل اتجاهات المديرين نحو محددات الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص٤٢.

(٣١) منى محمد جاد : رياض الأطفال، نشأتها وتطورها ومكوناتها، ط٢، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال، ١٩٩٢، ص٣٩٦.

(٣٢)Paul C. Dinsmore. Human Factors in Project Management, New York, Amcon, ١٩٨٤, p. ١٦٠.

(٣٣) جمال الدين محمد المرسي، وثابت عبدالرحمن: السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدراك السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٠/٢٠٠١، ص٥٠٧.

(٣٤) Elisa Warner. "Containing Conflict" Journal of Interaction Recipes, Jan. ٢٠٠٧, Issn ١٩٣٧-٨٩٥٥, available at http://www.idea.org/conflict.htm, Aug. ٢٠٠٨.

(٣٥)Sonja Cowart. Employer Leadership is Essential for Quality Work Performance, Oct. ١٦, ٢٠٠٧, available at http://human-resource-management-suite١٠١.com, Jan. ٢٠٠٩.