

أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية

إعداد

هانى جمال عبد الفتاح سيد

باحث ماجستير _ قسم أصول التربية _ كلية التربية جامعة المنصورة

إشراف

الدكتور

السيد فكري عبد العزيز مصطفى

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

محمد إبراهيم عطوة مجاهد

أستاذ أصول التربية

كلية التربية جامعة المنصورة

أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية

إعداد

هاني جمال عبد الفتاح سيد

باحث ماجستير _ قسم أصول التربية كلية التربية جامعة المنصورة

ملخص

هدف البحث رصد واقع أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وتحديد المقترحات لتفعيل تلك الأساليب واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية قوامها (٢٨١) مديراً ومعلمًا، وانتهى البحث إلى عدة مقترحات لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، أبرزها: التواصل مع أطراف الصراع من خلال تكوين علاقات جيدة معهم، والتأكيد على الأهداف الاستراتيجية للمدرسة باستمرار خلال لقاءاته واجتماعاته مع المعلمين وأهمية توحيد الجهود لتحقيق أهداف المدرسة، وعقد لقاءات لعرض وجهات نظر الاطراف المتصارعة، والفهم الدقيق والوقوف علي تفاصيل الموقف من الاطراف المتصارعة، وطرح البدائل لحل الموقف ومناقشتها مع الأطراف، وتحديد المشكلة وتحليلها دون الوقوف عليه من يقع التقصير، مناقشة أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة، التدخل في توجيه الصراع بين المعلمين لتحقيق أهداف العمل، توجيه نتائج الصراع باستخدام وسائل الترغيب والترهيب، إشاعة جو من الهدوء بين الإدارة والمعلمين بالمدرسة، تأجيل التدخل مع قضايا الصراع إلى أجل غير مسمى . كأحد وسائل تجنب الصراع.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، أساليب الصراع التنظيمي، مدارس التعليم الثانوي العام

Abstract

The purpose of the research is to observe the reality of the methods of confronting organizational conflict in secondary schools in Al-Daghaliya Governorate, and to identify proposals to activate these methods and to use descriptive research, and to apply the questionnaire to a sample of teachers and principals in secondary schools of Al-Daghaliya Governorate (281) as principals and teachers, and to conclude the research with several proposals to activate methods of confronting organizational conflict in secondary schools of Al-Daghaliya Governorate. The most important ones: Communicating with the parties to the conflict through establishing good relations with them, emphasizing the strategic goals of the school continuously during meetings and meetings with the teachers, and the importance of uniting efforts to achieve the goals of the school, holding meetings to present the points of view of the conflicting parties, carefully understanding and focusing on the details of the situation of the conflicting parties, and proposing alternatives to resolve the situation and disputes with the parties, identifying the problem and analyzes without stopping the fault, discussing the causes of the conflict with the conflicting parties, intervening in the justification of the conflict between the teachers to achieve The goals of the action are to justify the results of the conflict using the means of intimidation and intimidation, to spread an atmosphere of calmness between the administration and the teachers at the school, to postpone the intervention with the conflict issues until an unspecified time. As a means of avoiding conflict.

Keywords: organizational conflict, methods of organizational conflict, public secondary education schools

مقدمة

يعد السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين، فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر مستويات التنظيمية المختلفة فالمؤسسة لا تبقى في سكون وتوازن مستمر حتى وإن انتهجت نسقاً موحهاً نحو تحقيق أهداف محددة.

وتعتبر العلاقات داخل المؤسسات الحديثة متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلاً ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام ، لأن تعدد الأطراف في المؤسسة يفرز كثيراً من التناقضات في وجهات النظر، وهنا يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار ، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المؤسسة وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي، ويعتبر الصراع أشد أنماط السلوك عنفاً في الحياة البشرية منذ نشأتها، وهو ظاهرة اجتماعية ونفسية، ولا بد أن يعيش الإنسان هذا الصراع، ويواجهه بشكل من الأشكال في جميع الظروف، والصراع ظاهرة اجتماعية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم وبين الجماعات لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح ونحوها (صفاء جعافره، ٢٠١٣، ١٦٦٣).

والصراع في المؤسسات التربوية ومنها المؤسسة الأولى المتمثلة بالمدرسة ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نظراً للاختلافات الشخصية والفكرية والثقافية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية بين المعلمين وتباين السمات الشخصية، الأمر الذي يؤدي إلى التباين بين المعلمين فيما يتعلق بالإنفاق على الأهداف والإجراءات والوسائل لبلوغ الأهداف للمدرسة، وظهور المشاكل السلبية بين المعلمين في صورة عدم الثقة والخوف مما يؤدي إلى نشوء الصراع (مسعود مجر ومجدي يونس ومنال سمحان، ٢٠٢٢، ٣٧٤).

ولذلك لا بد من الاهتمام بإدارة الصراع واستراتيجياته المختلفة كمدخل للارتقاء بالمؤسسات التربوية بشكل عام ومدارس التعليم الثانوي العام بشكل خاص؛ خاصة التفاعل بين المعلمين والعاملين يسوده بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من أهمها: عوامل شخصية وأخرى تنظيمية ومن العوامل الشخصية ضعف وجود رؤية مشتركة في عملية تحقيق الأهداف، وسوء عملية الاتصال بين الأفراد، ومن العوامل التنظيمية حجم المؤسسة والهيكل التنظيمي فنجد على سبيل المثال أن عدد العاملين في المدرسة يحدد حجم الصراع داخلها فكلما ارتفع عدد العاملين ارتفع حجم الصراع ، كذلك عدم وجود توصيف وظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام ، أيضاً ضعف تفعيل القوانين واللوائح داخل مدارس التعليم، وأيضاً قد يكون الصراع بطريقة متعمدة أحياناً مثل ما يلجأ إليه المعلم لخلق نوع من التوتر بين الأفراد على طريقة (فرق تسد) خدمة لغاياته وأهدافه (رباح عبد الجليل، ٢٠١٨، ٢١٠).

من هنا فإن هناك حاجة ملحة لبحث مشكلة واقع أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى وضع أبرز السبل لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال ما تسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية، وعليه أمكن صياغة مشكلته في التساؤلات الآتية:

- (١) ما الإطار المفاهيمي لأساليب مواجهة الصراع التنظيمي؟
- (٢) ما واقع أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟
- (٣) ما أبرز المقترحات لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

هدف البحث

سعى هذا البحث إلى محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

أهمية البحث

تتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:

١. تناوله لظاهرة تنظيمية وهي الصراع التنظيمي، والأساليب المتبعة في إدارته وكيف تنعكس هذه الأساليب على منظومة العمل المدرسي، والتي قد تنعكس بخاصة على سلوك مديري التعليم التنظيمي.
٢. محاولته الكشف عن واقع أساليب إدارة الصراع لدى مديري التعليم لزيادة الوعي بتأثير تلك الأساليب في ترسيخ وتنمية القيادة التشاركية لدى مديري التعليم.
٣. ندرة الدراسات التي تناولت (إدارة الصراع التنظيمي) في السياق المدرسي يعطى الدراسة أهمية مميزة بما تحاول اكتشافه عن العلاقة والتأثير بين أساليب إدارة الصراع وسلوك مديري التعليم مما قد يسهم في إثراء الفكر العلمي في هذا الجانب.
٤. قد تستفيد من هذه الدراسة الجهات المسؤولة بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية ومديرية التربية والتعليم بالدقهلية من خلال التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام.

٥. اتساع قطاع المستفيدين من نتائج هذا البحث ومنهم مديري مدارس التعليم العام والقائمين عليه وأولياء الأمور وغيرهم.

٦. يعد هذا البحث محاولة لإثراء المكتبة التربوية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

منهج البحث وأداته

تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، ولتحقيق بعض أهداف البحث، تم تصميم استبانة مقدمة إلى عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، بغرض رصد واقع أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية وأبرز المقترحات لتفعيلها.

الدراسات السابقة

١- دراسة فاطمة السفيني (٢٠٠٩) بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تكونت عينة الدراسة من قسمين: الأول (٨٦) قيادياً وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، والثاني (٥٠٠) موظف وموظفة، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجات مرتفعة، حيث جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جداً. بينما مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد أنماط الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جداً. وأن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة من وجهة نظرهم كالاتي: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جداً. وكانت وجهة نظر الموظفين والموظفات في درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع كالاتي: أسلوب التجنب، التنافس، والتعاون بدرجات متوسطة. كما وأظهرت الدراسة وجود علاقة عكسية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت طردية. وأوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز عناصر الاتصال التنظيمي لدى القياديين ولدى الموظفين، والعمل على زيادة وعيهم ومعرفتهم بأساليب إدارة الصراع، ورفع كفاءة ذوي المؤهل العلمي المنخفض من الموظفين.

٢- دراسة أولانيران (Olaniran, 2010) بعنوان: الاتصال وإدارة الصراع في الوسائل الإلكترونية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف إمكانية استخدام نظام الاتصالات المحوسبة في إدارة صراع المجموعة وتحليل تأثير المهام على أنماط إدارة الصراع للمجموعات في تفاعل الاتصالات المحوسبة. قام أولانيران بتحليل التفاعلات وأنماط الصراع داخل بيئة الاتصال عبر البريد الإلكتروني مع بقاء تركيبة المجموعة ووسيلة الاتصال ثابتة، وتم استخدام نظام ترميز العلاقات لمجموعة العمل لدراسة أنماط تفاعل المجموعة التي بها عملية إدارة صراع. أظهرت النتائج أن نوع المهمة يؤثر على عملية إدارة الصراع كما ويؤثر على إستراتيجية المواجهة في تفاعلها وأنماط إدارتها ومدى توظيف المجموعة مستويات مختلفة للصراع. حيث تتم أفضل معالجة لمهمة الصراع الفكري بواسطة مستوى عال من المواجهة بينما مهمة الصراع الإدراكي يتم معالجتها بالاعتدال في إستراتيجية المواجهة. إن فاعلية المجموعة تتطلب إدارة صراع وأنماط تفاعل مختلفة لمهام مختلفة تعمل كوسيلة اتصال واحدة. وأوضحت هذه الدراسة أهمية أنواع المهام في إدارة الصراع داخل نفس المجموعة وضمن تكنولوجيا الاتصال نفسها. وأكدت على حقيقة أن الأفراد يوظفون التكنولوجيا بشكل مختلف ليتعاملوا مع الصراع على أساس المهام.

٣- دراسة (Nwogbaga, et al., 2015) بعنوان: تجنب إدارة المدارس الصراعات والأزمات من خلال رسالة رسمية

استهدفت الدراسة : التعرف على مدى تجنب مديري المدارس للصراعات والازمات عن طريق الاتصالات رسمية ، وقد لاحظ إن معظم الصراعات والازمات التي تميل إلي أفساد وظائف الإدارة المدرسية هي أوجه التضارب الناشئة عن (الكرامة - الشائعات - الفتن) وعلاقتها بالواقع عن طريق الاتصال غير الرسمي، وتوصلت الدراسة إلي ما يلي : أن الجهود المبذولة من إدارة المدارس نحو تجنب الصراعات والازمات عن طريق الاتصالات رسمية وغير رسمية ضعيفة ، العمل وضع استراتيجيات للإدارة السليمة واستكشاف الفوائد من تطبيق الاستراتيجية الاجبار وحل المشكلات ، تجنب الصراعات والأزمات من خلال الاتصال الفعال للإدارة المدرسية.

٤- دراسة عابي خليفة (٢٠٢٠) بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

هدفت الدراسة التعرف على ممارسة القيادة التشاركية من قبل متخذي القرار في المؤسسة تشخيص مستوى الصراع التنظيمي بالمؤسسة، ودراسة العلاقة بين القيادة التشاركية بأبعادها (قيادة ديمقراطية، قيادة جماعية، قيادة استشارية) وإدارة الصراع التنظيمي المنهج المستخدم لم تستخدم

الدراسة منهج على ما فهمت من قرائتي لها هذا وقد ذكر الباحث الدراسات الارتباطية في الدراسة، وعلى ضوء الاستعراض النظري لأفكار وأراء عدد من الباحثين تم التوصل إلى ما يلي:

- إن الصراع بين فريق العمل أو بين الأقسام داخل المنظمة. هو أمر حتمي لا مفر منه.
 - أن أهم اسباب الصراع هي ندرة الموارد، اختلاف الأهداف، معايير الأداء غير المتطابق، التدخل قي تنفيذ المهام والعوامل البيروقراطية.
 - أن الصراع الوظيفي هو صراع ايجابي إذا أحسنت إدارته وهو عكس الصراع غير الوظيفي الذي بعد صراعا مضرا للمنظمة ومدمرا لفعاليتها ولعلاقات العمل بشكل عام.
 - ان أحد أهم أسباب الصراعات داخل المنظمة هي الاعتمادية العالية ولتداخل في تنفيذ المهام بين الوحدات والأقسام ورغبة كل منهما بالاستقلالية.
- ٥- بقوال هاجر وبصامى فاطمية (٢٠٢٢) بعنوان: الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارات.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب العينة العشوائية لاختبار العينة التي قدر حجمها ب ١٢٠ موظف، واستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي وباتمادنا على المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية والعلوم الاجتماعية (spss) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد مستوى متوسط من الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.
- يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.
- عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
- عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت
- عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت

إجراءات البحث

تمت معالجة البحث من خلال المحاور الآتية:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لأساليب مواجهة الصراع التنظيمي

- المحور الثاني: الإطار الميداني
- المحور الثالث: أبرز المقترحات لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المحاور الأربعة.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لأساليب مواجهة الصراع التنظيمي.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

يعرف الصراع التنظيمي بأنه: ذلك الخلاف بين العمال فيما بينهم، وبين العمال والإدارة، ويحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات، وتداخل الأدوار وتعارض المصالح بين الفاعلين والمنظمة ويحدث هذا الصراع في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وفي الاتجاه الأفقي العمودي وله نتائج السلبية والإيجابية، من حيث الإخلال بالتوازن بين مدخلات ومخرجات التنظيم (زريق الدراجي، ٢٠١٧، ٧٢).

ويعرف أيضاً بأنه: الصراع داخل التنظيم ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم، تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات، وذلك بين طرفين أو أكثر وعندما يدرك أحد الأطراف، أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه (سهم أكرور، ٢٠١٨، ١٩٠).

والصراع التنظيمي: هو ظاهرة سلوكية إنسانية طبيعية تنشأ بسبب تضارب المصالح، أو المنافسة على الموارد أو اختلاف المواقف ووجهات النظر، ويمكن أن تنشأ بين طرفين أو أكثر في أي تنظيم نتيجة لتعارض الأهداف بين الأفراد أو الجماعات، وذلك عندما يدرك طرف أن الوضع التنظيمي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه، وهذا قد يترتب عليه عرقلة في أداء العاملين وسيورة أنشطة المنظمة (شايلي جويده، ٢٠١٨، ٢٨٦).

ويمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه النزاع أو الخلاف أو التضارب الذي ينشأ بين الأفراد أو الجماعات، أو الأقسام داخل المدرسة نتيجة التفاعل اليومي (نجوى حسانين، هدى عبد الفتاح، منى محمد، ٢٠١٨، ٤٧).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الصراع التنظيمي اجرائياً بأنه: حالة من النزاع والخلاف الذي يكون بين الأفراد في المؤسسة التعليمية، نتيجة تعارض الأهداف واختلاف القيم مما يحدث حالة من التوتر والمشاحنة فيما بينهم، ينتج عنه اتخاذ إجراءات من قبل الفرد (مدير المدرسة) لتقليل أضرار الصراع إلى الحد الأدنى، ولتدعيم بيئة حافزة للعمل والتعلم والنمو المحقق لفعالية المدرسة.

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص أساسية للصراع يمكن أجمالها فيما يلي (أماني الخريسات، وحمدان العواملة، ٢٠١٦، ٦١):

- ١- وجود طرفين متنازعين فأكثر حول موقف معين ووجود أسباب وظروف توجد الصراع.
- ٢- وجود أهداف أوليه غير متكافئة ومصالح وغاية واهتمامات متعارضة بين الأطراف التي بينها خلاف.
- ٣- إدراك الأطراف المتنازعة لبعضها البعض وقدرة الأطراف على إحباط أهداف الطرف الآخر.
- ٤- شدة وحدة الصراع ما هو إلا إشارة على قوة الأطراف المتنازعة وسلطة كل طرف، كما لا يمكن معرفة نتائج الصراع إلا عند انتهاء الصراع.
- ٥- يمثل التوتر الكائن بين الأطراف المتصارعة بعداً أساسياً ومميزاً لحال الصراع، الأمر الذي قد يؤدي بجميع الأطراف المتنازعة إلى الدخول في نشاط عدائي، وتحميل الأطراف تكاليف كبيرة قد تجبر الأطراف على حل النزاع والصراع، سواء كان بالطرق السلمية، أو بالطرق غير السلمية لإنهاء هذا الصراع.

كما يتميز الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص: والتي تتمثل بعدم كفاءة أهداف المنظمة لأطراف الصراع، ويعتبر أطراف الصراع أن عملية الحوار هي الوسيلة المثلى لتحقيق التكافؤ بين أهدافهم، كما يعد التوتر أحد الأبعاد الأساسية للصراع، وذلك من خلال إمكانية دخول أطراف الصراع التنظيمي في عدائية ضد بعضهم البعض، لإجبار طرف من أطراف الصراع التنظيمي، على أن يقبل بعض الحلول التي قد لا تكون مرضية له، مما يؤدي إلى حسم الصراع بطرق قسرية أو سلمية (محمد محمد، وإبراهيم البطاينة، ٢٠١٨، ٨)

من خلال النظر إلى خصائص الصراع التنظيمي، يمكن القول أن خصائص الصراع التنظيمي ما هي إلا اختلاف بين أطراف متنازعة، ومتصارعة يسعى كل منهم إلى الإضرار بالطرف الآخر بأي شكل من الأشكال، من خلال القوة أو السلطة التي يمتلكها، أو المؤامرات التي يحيكها، وهو ما يؤدي إلى حالة من التوتر والعداء والصراع، وهو ما يفرض تكاليف باهظة على الأطراف المعنية بالصراع، مما يؤدي في النهاية إلى قبول انصاف الحلول لحسم الصراع، إما بالتفاوض وإما بالقوة، وكل ذلك ينشأ عن طريق التعارض بين أهداف، وغايات واهتمامات غير متكافئة بين أطراف الصراع.

ثالثاً: أساليب واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي

تتنوع الأساليب والاستراتيجيات التي أشار إليها الباحثون والعلماء للصراعات التنظيمية ويرجع ذلك، إلى عدم وجود أسلوب واحد يمكن الاعتماد عليه في جميع الحالات، فكل صراع له متغيرات وظروف، ولكن هذه الأساليب هي مكملات لبعضها البعض، والاعتماد على أسلوب محدد في جميع الأحوال يضع المدير في صراعات لانهاية لها وهذه الاستراتيجيات من الممكن الإشارة إليها على النحو التالي:

(١) استراتيجية التعاون

عادة ما يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما ترى الإدارة أن الأطراف المتصارعة تميل إلى تحقيق الفائدة بشكل متعاون، حيث يمتلك كل منهما النية الطيبة، ومن الممكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال عدة أساليب، كالحوار بين الأطراف المتصارعة، وتأمين اللقاءات المتتالية بينهم، وتعد هذه الاستراتيجية الأكثر فعالية، ولكنها الأصعب لإدارة الاختلافات، إلا أن الأمر يتطلب الثقة والالتزام من جميع الأطراف للتوصل إلى حل، من خلال تحديد جوهر المشكلة، كما تشير هذه الاستراتيجية إلى التعاون بين الطرفين، وتبادل المعلومات، ودراسة الاختلافات، للوصول إلى حل مقبول، ومواجهة المشكلة الحقيقية، وكشف الصراع، ويمكن وصف التعاون بأنه، عملية يمكن من خلالها للأطراف الذين يرون جوانب مختلفة من مشكلة ما أن يستكشفوا بشكل بناء خلافاتهم ويبحثوا عن حلول تتجاوز رؤيتهم المحدودة (أميرة العوضات، وأحمد أبو زيد، ٢٠٢١، ٢١) .

(٢) استراتيجية التفاوض

يبني الجانب الأكبر من التفاوض على المساواة بين أطراف التفاوض، ويستخدم كل طرف بعض أساليب المناورة والتمويه والخداع للحصول على مكاسب من الطرف الآخر، وذلك لأسباب كامنّة وراء تحركات المتفاوضين، ودائماً ما ينشأ الخلاف أثناء التفاوض حول الموارد، مثل الوقت والمال والصلاحيات، والطريقة المباشرة لتسوية هذا الخلاف، أن يضع كل متفاوض أساليب بديلة لهذه الموارد، حتى يتمكن من الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين، وهذا ما يطلق عليه المقاومة والتي قد تتطلب تنازلات من الطرفين، إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق أو يفشل التفاوض (إسلام العويدات، ٢٠٢١، ٢٩)

(٣) استراتيجية الانسحاب

في هذه الاستراتيجية يعتقد أحد أطراف الصراع العزم على الابتعاد عن الصراع، وينسحب من مجابهة الطرف الآخر، أي بمعنى التفاوض عن أسباب الصراع، في هذه الاستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب، والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراع وتشمل ما يلي: الإهمال أو تجاهل

الصراع، الفصل الجسدي بين الأطراف، بمعنى السماح للأطراف المصارعة بالتفاعل بصورة محددة، بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع، وهو أسلوب سلبي ومهدئ للصراع، ويخفف من حدة التوترات، ويتم هذا في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جدول أعمال دقيقة وحازمة (عبد القادر بن برطال، ٢٠٢٢، ٧٨٠).

(٤) استراتيجية القوة

تشير إلى تدخل السلطة العليا في المنظمة وفرض الحل، واستخدام قوة المركز والسلطة في حسم النزاع، ويكون الحل الذي يتم التوصل إليه في مصلحة طرف واحد، وهذا الأسلوب غالباً لا يحل الصراع بل يجعله كامناً، لأنه لا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها بقدر ما يحاول حل الصراع إنهاؤه وفقاً لمصلحة المنظمة، أو مصلحة أحد الأطراف، وقد يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات التي تتطلب السرعة والحزم، وعند ظهور الاتجاهات الخطرة وفي المواقف الطارئة، أو المواقف التي تتعلق باستقرار التنظيم والحفاظ عليه (حامد السميري، ٢٠٢٢، ٨).

(٥) استراتيجية المجاملة

وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون، محاولاً تقليل التوتر ومقنعاً أحد الأطراف بالتنازل عن بعض أهدافه، إرضاءً للطرف الآخر، وهذه الاستراتيجية تشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع كثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية إذا كان الصراع قائم على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع (علي عوض، مجدي يونس، وهناء لطفي (٢٠٢٣، ٣٤٧).

المحور الثاني: الإطار الميداني

يهدف إلى رصد واقع أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية والتوصل إلى أبرز المقترحات لتفعيل تلك الأساليب، ولتحقيق ذلك قام الباحث بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين، الأول يتضمن خمسة أبعاد فرعية، وكانت الإجابة عن عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة

متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة)، والثاني سؤال مفتوح حول أبرز المقترحات لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين على النحو الآتي:

✓ المحور الأول: واقع أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

✓ المحور الثاني: أبرز المقترحات لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

■ وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق، تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية لها، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، حيث تراوحت (0.910^{**} - 0.650^{**})، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معامل الفا كرونباخ حيث كانت قيمته ٠,٩٥٠ وهي قيمة عالية

٢- عينة البحث

تم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية قوامها (٢٨١) مديراً ومعلماً.

٣- المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.17 في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة) والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كا^٢ ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب. حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة صغيرة
٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:
التقدير الرقمي = $3 \times \text{تكرار البديل (تتحقق بدرجة كبيرة)} + 2 \times \text{تكرار البديل (تتحقق بدرجة متوسطة)} + 1 \times \text{تكرار البديل (تتحقق بدرجة صغيرة)}$
- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:
الوزن النسبي = $(\text{التقدير الرقمي} \times 100) / \text{ن حيث ن: عدد العينة}$
- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:
الأهمية النسبية أو التقدير المئوي = $\text{الوزن النسبي} / \text{عدد البدائل}$
- تم حساب قيمة كا^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة مرتفعة)، و(تتحقق بدرجة متوسطة)، و(تتحقق بدرجة منخفضة)، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{ت} - \text{ت م})^2}{\text{ت م}}$$

حيث إن: ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي. ت م

ت م = التكرار المتوقع.

- ترتيب الأبعاد حسب المتوسط، أي تحويل ليكرت الي مقياس ثلاثي طبقا للمعادلة التالية:

$$3 - 1 = 2$$

$$\text{مستوى التحقق} = \frac{3}{3} = \frac{1}{3} = 0,67 \text{ من الدرجة}$$

والجدول الآتي يوضح مستوى ومدى التحقق لأبعاد المحور الأول.

جدول (١) مستوى ومدى التحقق لأبعاد المحور الأول

المدى	درجة التحقق
من ١ حتى ١,٦٦	صغيرة
من ١,٦٧ حتى ٢,٣٣	متوسطة
من ٢,٣٤ حتى ٣ تقريبا	كبيرة

نتائج الدراسة على أبعاد الاستبانة

نتائج البعد الأول: التعاون.

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات الأول: التعاون، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

استجابات عينة الدراسة حول البعد الأول: التعاون (ن=٢٨١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار	العبارة
				صغيرة	متوسطة	كبيرة	النسبة	
١	متوسطة	٠,٦٨٢	٢,٢٩	٣٦	١٢٧	١١٨	ك	١-حث المدير المعلمين على التعاون مما يؤدي الي حل الصراع.
				١٢,٨	٤٥,٢	٤٢,٠	%	
٤	متوسطة	٠,٧٠٦	٢,٢٣	٤٥	١٢٧	١٠٩	ك	٢-يشجع على الحوار بين الأطراف المتصارعة للتوصل لحل مقبول.
				١٦,٠	٤٥,٢	٣٨,٨	%	
٢	متوسطة	٠,٦٨١	٢,٢٧	٣٧	١٣٠	١١٤	ك	٣-يحرص على توزيع المسؤوليات بين جميع العاملين في المدرسة.
				١٣,٢	٤٦,٣	٤١	%	
٥	متوسطة	٠,٧٣٣	٢,٢٢	٥١	١١٧	١١٣	ك	٤-يوفر المعلومات اللازمة للمعلمين لإنجاز العمل.
				١٨,١	٤١,٦	٤٠,٢	%	
٣	متوسطة	٠,٧١٦	٢,٢٤	٤٦	١٢١	١١٤	ك	٥-يشارك المعلمين في وضع رؤية وخطة لضمان حسن سير العمل.
				١٦,٤	٤٣,١	٤٠,٦	%	
المتوسط (٢,٣٧) الانحراف المعياري(٠,٤٧٤) الاتجاه (كبيرة)								البعد الأول: التعاون

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول: التعاون ككل بدرجة تحقق (كبيرة)، بمتوسط (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٤٧٤)، الأمر الذي يدل على حرص مديري مدارس التعليم الثانوي العام على التعاون في مختلف امور المدرسة وحل ما يواجهها من صراعات.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "يحث المدير المعلمين على التعاون مما يؤدي الي حل الصراع." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: التعاون، حيث جاءت بمتوسط (٢,٢٩)، ويدل مجيء هذه العبارة في المرتبة الأولى على إدراك مديري المدارس لأهمية التعاون بين المعلمين في حل الصراعات المختلفة، حيث إن استراتيجية التعاون تتيح الفرصة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف من أَل الارتقاء بالمنظومة التعليمية.

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يوفر المعلومات اللازمة للمعلمين لإنجاز العمل." في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الأول: التعاون، حيث جاءت بمتوسط (٢,٢٢)، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في مرتبة متأخرة، إلى قلة وعى بعض المديرين بأهمية المعلومات حول أي مشكلة، حتى يمكن تحديد المشكلات وأسبابها وطرق الوقاية منها، ومن ثم اتخاذ قرارات في ضوء المعلومات المتوفرة لديهم بشأن هذه المشكلات.

نتائج البعد الثاني: التفاوض

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثاني: التفاوض، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة حول البعد الثاني: التفاوض (ن=٢٨١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة	العبارة
				صغيرة	متوسطة	كبيرة		
٣	متوسطة	٠,٧٥٨	٢,٢٢	٥٦	١٠٦	١١٩	ك	١- يسعى المدير إلى إجراء تفاوض بين الطرفين بهدف الوصول إلى حل مشترك.
				١٩,٩	٣٧,٧	٤٢,٣	%	
٤	متوسطة	٠,٦٩١	٢,١٥	٤٩	١٤١	٩١	ك	٢- يحذر الأطراف المتصارعة باستخدام الإجراءات القانونية في حل الصراع إذا لم يتم التواصل إلى اتفاق.
				١٧,٤	٥٠,٢	٣٢,٤	%	
١	متوسطة	٠,٦٨٩	٢,٢٤	٤١	١٣٢	١٠٨	ك	٣- يحرص على تعزيز الحوار المفتوح والصريح بين أطراف الصراع.
				١٤,٦	٤٧,٠	٣٨,٤	%	

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار	العبارة
				كبيرة	متوسطة	صغيرة	النسبة	
٥	متوسطة	٠,٧٤٧	٢,٠٥	٧٢	١٢٤	٨٥	ك	٤- يستخدم الموارد ليساوم أطراف الصراع ليتم التوصل لحل.
				٢٥,٦	٤٤,١	٣٠,٢	%	
٢	متوسطة	٠,٦٧٥	٢,٢٣	٣٩	١٣٩	١٠٣	ك	٥- يسعى إلى إقناع الأطراف المتصارعة على التنازل عن بعض النقاط تجنباً لأثارة الصراع.
				١٣,٩	٤٩,٥	٣٦,٧	%	
المتوسط (٢,٢٥) الانحراف المعياري(٠,٤٥٣) الاتجاه (متوسطة)								البعد الثاني: التفاوض

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات **البعد الثاني: التفاوض** ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط (٢,٢٥) وانحراف معياري (٠,٤٥٣)، الأمر الذي يدل على حاجة مديري مدارس التعليم الثانوي العام إلى اتباع مهارات التفاوض، حتى يمكن التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف في العملية التعليمية عند التعرض لمواقف الصراع المختلفة.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "يحرص على تعزيز الحوار المفتوح والصريح بين أطراف الصراع." في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات **البعد الثاني: التفاوض**، حيث جاءت بمتوسط (٢,٢٤)، ويدل مجيء هذه العبارة في المرتبة الأولى على إدراك مديري مدارس التعليم الثانوي العام لأهمية الحوار المفتوح في إيجاد بدائل عديدة يمكن اختيار أنسبها لحل موقف الصراع في ضوء طبيعته وظروفه.

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "يستخدم الموارد ليساوم أطراف الصراع ليتم التوصل لحل." في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات **البعد الثاني: التفاوض**، حيث جاءت بمتوسط (٢,٠٥)، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المرتبة الأخيرة إلى ضعف الصلاحية الممنوحة لمديري المدارس للتصرف في موارد المدرسة لصالح أي طرف من الأطراف المتصارعة.

نتائج البعد الثالث: الانسحاب

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات **البعد الثالث: الانسحاب**، كانت

استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة حول البعد الثالث: الانسحاب (ن=٢٨١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار	العبارة
				كبيرة	متوسطة	صغيرة	النسبة	
٤	متوسطة	٠,٧٩٣	١,٩١	١٠١	١٠٣	٧٧	ك	١. يفضل المدير الانسحاب من الصراعات لأنه الحل الأفضل.
				٣٥,٩	٣٦,٧	٢٧,٤	%	
٢	متوسطة	٠,٧٥٦	١,٩٨	٨٣	١٢١	٧٧	ك	٢. يتجنب فتح النقاش والحوار بخصوص أي صراع يقع بين المعلمين في العمل.
				٢٩,٥	٤٣,١	٢٧,٤	%	
٥	متوسطة	٠,٧٣٩	١,٧٣	١٢٤	١٠٨	٤٩	ك	٣. يتغيب عن الاجتماعات التي تشمل أطراف متصارعة.
				٤٤,١	٣٨,٤	١٧,٤	%	
١	متوسطة	٠,٧٢١	٢,٠٤	٦٧	١٣٥	٧٩	ك	٤. يلجأ بعض المعلمين الى تجاهل الخلافات لتخفيف حدتها وتقليل تأثيرها.
				٢٣,٨	٤٨,٠	٢٨,١	%	
٣	متوسطة	٠,٧٢٩	١,٩٨	٧٧	١٣٢	٧٢	ك	٥. يتراجع أحياناً عن بعض القرارات التي اتخذها تجنباً للصراع.
				٢٧,٤	٤٧,٠	٢٥,٦	%	
المتوسط (١,٩٣) الانحراف المعياري(٠,٥٢٧) الاتجاه (متوسطة)								البعد الثالث: الانسحاب

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث: الانسحاب ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط (١,٩٣) وانحراف معياري (٠,٥٢٧)، الأمر الذي يدل على حاجة مديري مدارس التعليم الثانوي العام إلى اتقان استراتيجيات الانسحاب؛ نظراً لأهميتها في مواجهة بعض الصراعات التنظيمية التي لا تصلح معها بقية الاستراتيجيات، مثل الصراعات الصغيرة التي تستحوذ كثيراً من وقت المدير وليس لها تأثير على العملية التعليمية.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي " يلجأ بعض المعلمين إلى تجاهل الخلافات لتخفيف حدتها وتقليل تأثيرها " في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات
- البعد الثالث: الانسحاب، حيث جاءت بمتوسط (٢,٠٤)، ويدل مجيء هذه العبارة في المرتبة الأولى على إدراك المعلمين لأهمية استخدام التجاهل في بعض المواقف حتى لا تزداد حدتها، حيث توجد بعض الخلافات التي يؤدي الخوض فيها إلى زيادة تعقدها وليس الحصول على حل لها.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "يتغيب عن الاجتماعات التي تشمل أطراف متصارعة." في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الثالث: الانسحاب، حيث جاءت بمتوسط (١,٧٣)، ويدل مجيء هذه العبارة في مرتبة متأخرة على حرص مديري مدارس التعليم الثانوي على البحث والنظر في مختلف الصراعات لإيجاد حل حلول لها، لا للهروب منها.

نتائج البعد الرابع: القوة

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: القوة، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٥) التالي:

جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة حول البعد الرابع: القوة (ن=٢٨١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار	العبارة
				كبيرة	متوسطة	صغيرة	النسبة	
٣	متوسطة	٠,٧١٩	٢,٠٧	٨٣	١٣٥	٦٣	ك	١-يفرض المدير رأيه على جميع الأطراف.
				٢٩,٥	٤٨,٠	٢٢,٤	%	
٤	متوسطة	٠,٧٢٦	٢,٠٣	٧٨	١٣٣	٧٠	ك	٢-يستخدم أسلوب التهديد والخوف للضغط على الأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع.
				٢٧,٨	٤٧,٣	٢٤,٩	%	
٥	متوسطة	٠,٧٤٤	٢	٧٧	١٢٦	٧٨	ك	٣-يسعى في بعض الأحيان إلى إنشاء صراع لتحفيز بيئة العمل.
				٢٧,٤	٤٤,٨	٢٧,٨	%	
٢	متوسطة	٠,٧١	٢,٠٨	٨٣	١٣٨	٦٠	ك	٤-يستخدم القوة للسيطرة على بيئة العمل.
				٢٩,٥	٤٩,١	٢١,٤	%	
١	متوسطة	٠,٦٨١	٢,١٧	٩٣	١٤٣	٤٥	ك	٥-يستخدم سلطة كي تكون الحلول في مصلحة المؤسسة التي يعمل بها.
				٣٣,١	٥٠,٩	١٦,٠	%	
المتوسط (٢,٠٧) الانحراف المعياري (٠,٥١٧) الاتجاه (متوسطة)								البعد الرابع: القوة

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع: القوة ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط (٢,٠٧) وانحراف معياري (٠,٥١٧)، الأمر الذي يدل على حاجة مديري مدارس التعليم الثانوي إلى الضغط إدارياً على كافة أطراف الصراع لتقبل الحلول المرضية لكافة الأطراف.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "يستخدم سلطة كي تكون الحلول في مصلحة المؤسسة التي يعمل بها" في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: القوة، حيث جاءت بمتوسط (٢,١٧)، ويدل مجيء هذه العبارة في المرتبة الأولى على إقبال مديري مدارس التعليم الثانوي العام لاستراتيجيات إدارة الصراع بحيث لا يترك الصراعات ولكنه يجد حلول لها بما يتماشى مع مصلحة المدرسة.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "يسعى في بعض الأحيان إلى إنشاء صراع لتحفيز بيئة العمل" في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الرابع: القوة، حيث جاءت بمتوسط (٢)، وربما يرجع مجيء هذه العبارة في المرتبة الأخيرة إلى تخوف بعض المديرين من اللجوء إلى أي جديد أو الحيود عن المألوف، خوفاً من أي صراعات قد تفوق قدرتهم على المواجهة.

نتائج البعد الخامس: المجاملة

لمعرفة وجهة نظر أفراد العينة الكلية حول عبارات البعد الخامس: المجاملة، كانت استجاباتهم كما هي مبينة بالجدول (٦) التالي:

جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة حول البعد الخامس: المجاملة (ن=٢٨١)

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار النسبة	العبارة
				صغيرة	متوسطة	كبيرة		
١	متوسطة	٠,٦٧٦	٢,٢٩	٣٥	١٢٩	١١٧	ك	١- يسعى المدير أن تكون قراراته مرضية لجميع أطراف الصراع.
				١٢,٥	٤٥,٩	٤١,٦	%	
٢	متوسطة	٠,٦٥٧	٢,٢٨	٣٢	١٣٨	١١١	ك	٢- يستمع إلى أطراف الصراع للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين المتصارعين.
				١١,٤	٤٩,١	٣٩,٥	%	
٥	متوسطة	٠,٧٤٢	١,٧٥	١٢٠	١١٠	٥١	ك	٣- يجمال الأطراف المتصارعة على حساب العمل.
				٤٢,٧	٣٩,١	١٨,١	%	
٤	متوسطة	٠,٧١٥	٢	٧٢	١٣٨	٧١	ك	٤- يحاول اعطاء الفرصة للطرف

الترتيب	اتجاه العبارة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التحقق			التكرار	العبارة
				صغيرة	متوسطة	كبيرة	النسبة	
				٢٥,٦	٤٩,١	٢٥,٣	%	
								الأفضل لكسب الصراع.
٣	متوسطة	٠,٧٢٨	٢,٢٢	٥٠	١١٩	١١٢	ك	٥- يظهر تفهماً وتعاطفاً ويستخدم ألفاظ مجامله لكل طرف.
				١٧,٨	٤٢,٣	٣٩,٩	%	
المتوسط (٢,١١) الانحراف المعياري(٠,٤٤٨) الاتجاه (متوسطة)								البعد الخامس: المجاملة

جاءت استجابات عينة الدراسة حول عبارات **البعد الخامس: المجاملة** ككل جاءت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط (٢,١١) وانحراف معياري (٠,٤٤٨)، وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المدرسة قليلاً ما تلجأ للتراجع 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 الصراع.

أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية لها جاء كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "يسعى المدير أن تكون قراراته مرضية لجميع أطراف الصراع"، في المرتبة الأولى في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات **البعد الخامس: المجاملة**، حيث جاءت بمتوسط (٢,٢٩)، ويدل مجيء هذه العبارة في المرتبة الأولى على حرص مديري مدارس التعليم الثانوي العام على استقرار الأوضاع داخل المدرسة وذلك بتلافي أي قرارات قد تغضب بعض الأطراف شريطة ألا يكون ذلك ضد مصلحة العمل.

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "يجامل الأطراف المتصارعة على حساب العمل" في المرتبة الخامسة في استجابات أفراد العينة الكلية حول عبارات **البعد الخامس: المجاملة**، حيث جاءت بمتوسط (١,٧٥)، ويدل مجيء هذه العبارة في المرتبة الأخيرة على حرص مديري المدارس على مصلحة العمل، فهي تهدف من مواجهة الصراع تهدئة الأجواء بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وليس مجاملة الأشخاص.

المحور الثالث: أبرز المقترحات لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية

باستقصاء آراء عينة البحث من خلال سؤال مفتوح حول مقترحاتهم لتفعيل أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، كانت استجاباتهم على النحو التالي:

- التواصل مع أطراف الصراع من خلال تكوين علاقات جيدة معهم
- التأكيد على الأهداف الاستراتيجية للمدرسة باستمرار خلال لقاءاته واجتماعاته مع المعلمين وأهمية توحيد الجهود لتحقيق أهداف المدرسة.
- عقد لقاءات لعرض وجهات نظر الاطراف المتصارعة
- الفهم الدقيق والوقوف على تفاصيل الموقف من الاطراف المتصارعة.
- طرح البدائل لحل الموقف ومناقشتها مع الأطراف.
- تحديد المشكلة وتحليلها دون الوقوف عليه من يقع التقصير.
- مناقشة أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة.
- توعية وتدريب المعلمين على المهارات والمعارف التي تؤكد على العمل التعاوني.
- توعية وتدريب المعلمين على كيفية العمل في فرق عمل متعاونة داخل المدرسة.
- محاولة التقريب بين وجهات النظر للأطراف المتصارعة. السماح بمشاركة المعلمين في تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة.
- تلبية مطالب واحتياجات المعلمين بقدر الإمكان.
- تبادل المعلومات باستمرار مع المعلمين.
- مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم وتوفير احتياجاتهم.
- مشاركة المعلمين في صنع القرار بالمدرسة كل علي حسب تخصصه.
- توفير بيئة للإبداع بين المعلمين للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات بالمدرسة.
- التشجيع على التنافس بين المعلمين والتخصصات المختلفة.
- تشجيع المعلمين على تحسين أدائهم وتحليل المشكلات الخاصة بالعمل داخل المدرسة.
- التدخل في توجيه الصراع بين المعلمين لتحقيق أهداف العمل.
- توجيه نتائج الصراع باستخدام وسائل الترغيب والترهيب.
- إشاعة جو من الهدوء بين الإدارة والمعلمين بالمدرسة.
- تعمد الإهمال والتفاعل المحدود مع قضايا الصراع التي توجد داخل المدرسة.

- تأجيل التدخل مع قضايا الصراع إلى أجل غير مسمى كأحد وسائل تجنب الصراع.
- عدم التدخل لحل الصراع من أجل إعطاء فرصة لتداخل المعلمين تدخل أحد المعلمين أو القيادات الموجودة بالمدرسة لحل الصراع بطرق أفضل مما يمتلكها المدير.

المراجع

- إسلام عبد اللطيف عساف العويدات، وملوح باجي عايد الخريشا (٢٠٢١). درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك" رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، مؤتة.
- أماني متعب عبد القادر الخريسات، وحمدان سالم حسين العوامل (٢٠١٦). أثر التفكير التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية" رسالة ماجستير. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- أميرة علي سالم العوضات، وأحمد ناصر أحمد أبو زيد (٢٠٢١). أثر إستراتيجيات إدارة السرعة التنظيمي في الإبداع الإداري: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في جنوب الأردن" رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، مؤتة.
- إناس هاني عبد الله الحجازيين، وعبد الرحمن فالح دخل الله العبادلة (٢٠٢٣). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، رسالة ماجستير. جامعة مؤتة، مؤتة.
- بقوال هاجر وبصامى فاطمية (٢٠٢٢). الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارات، رسالة ماجستير / غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارات.
- حامد عاتق السميري (٢٠٢٢). أسباب الصراع التنظيمي ومظاهر ايه واستراتيجيات التعامل معه: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. "مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٦، ع ٦.
- رباح رمزي عبد الجليل (٢٠١٨) تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوى العام من أجل تحسين أداء العاملين بها من وجهة نظر معلميه (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، ع ٤٤، ج ٢.
- زريق الدراجي (٢٠١٧). أنماط السلطة والصراع التنظيمي. "مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع ١٠.
- سهام أكرور (٢٠١٨). تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي. "مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع ١٤.
- شايلى جويده (٢٠١٨). أسرع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات. "مجلة التراث، ع ٢٩.

- صفاء جميل جعافره (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية*، مج (٤٠)، (٤)، (٢).
- عابى خليدة (٢٠٢٠). القيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة (ماجستير/ غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلية، الجزائر).
- علي أحمد عبد العزيز عوض، مجدي محمد يونس، وهناء محمد جلال جمال الدين لطفي (٢٠٢٣). واقع الصراع التنظيمي بين معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة المنوفية، *مجلة كلية التربية*، مج ٣٨، ٢٤، ٣٢٧ - ٣٨٢.
- فاطمة بنت عليان السفياي (٢٠٠٩) الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- محمد خورشيد محمد، وإبراهيم محمد أحمد البطاينة (٢٠١٨). أثر أساليب حل سرعة تنظيمي في أداء العاملين، رسالة ماجستير. جامعة آل البيت، المفرق.
- مسعود عامر محمد مجر ومجدي محمد يونس ومنال فتحي سمحان (٢٠٢٢). إستراتيجية التعاون كمدخل لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في ضوء آراء المعلمين والمديرين بمحافظة المنوفية، *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، ع ٤٤، ج ١، ديسمبر
- نجوى إبراهيم الدسوقي رمضان حسانين، هدى معوض عبد الفتاح، منى شعبان عثمان محمد (٢٠١٨). "إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم: دراسة ميدانية". *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية* ع ٩، ج ٥
- هبة خالد عبد الرزاق أبوعيشة، ومحمود خالد محمد الجرادات (٢٠١٧) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى المرونة التنظيمية لدى المعلمين" رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية، الزرقاء.

- Nwogbaga, D, Oliver U, Onwa, Doris O(2015). Avoiding School Management Conflicts and Crisis through Formal, Communication, **Journal of Education and Practice**, Vol.6, No.4.
- Olaniran, A. Bolanle(2009).Group communication and conflict management in an electronic medium", **International Journal of Conflict Management**, Emerald Group Publishing limited, Vol.21, No.1, pp 44_69.