

إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها علي الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية

اعداد

د. ميسرة عبدالرءوف علي الوراقى

دكتوراة في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

٢٠١٨/١٢/١٠

٢٠١٨/١٢/١٩

تاريخ استلام البحث

تاريخ قبول البحث

إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها علي الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية د. ميسرة عبد الرؤوف علي الوراق

المقدمة:

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة. فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة لاسيما في مجال التعليم الذي يحتاج إلي التعاون فيما بينهم. فلا بد وأن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم ، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين.

ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة تعليمية على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية. "حيث يؤدي الإنسان عدة أدوار مختلفة في آن واحد فالمعلم مثلاً يقوم بدور: الزوج، والأب، والمرشد، والمرؤوس، والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع " (١)
ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية لذا فإن الصراعات غالبا ماترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة. والإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في اطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل لتقليل أثره وتخفيضه للحد المسموح به، أما إذا انخفض فإنه يجب عليها أن تغذيه وتشجعه ليبقي عند الحد الذي يجعله قائماً تحت سيطرتها وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة وإثارة المواهب الابتكارية والإبداعية لدي المعلمين (٢).

ويعود الاهتمام بالصراع إلي إحساس الإداريين بأن التنظيم المدرسي يتضمن أنواعاً عديدة من الصراعات " التي تستحوذ علي ما يقارب من ٢٥ % من وقتهم في إدارة الصراع " (٣). وهو ما أكدته دراسة أكاديمية الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية حول التكلفة الحقيقية للصراع. وكشفت أن هناك ٣٠% من وقت المديرين يُستهلك في إدارة الصراع بين الموظفين، وأن الصراعات الممتدة بينهم والتي لم يتم الوصول إلي حل بشأنها مسئولة عن ٦٥ % من عيوب العمل ، كما تعد مسئولة عن حالات ترك العمل علي غير إرادة الموظف مما ينتج عنه تكلفة

(١) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة ٣، ٢٠٠٠، ص ٢٤٠ .

(٢) خضير قاسم حمود: السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة ٣، ٢٠٠٢، ص ١٤٢، ١٤٣ .

(٣) Lippitt, G.L.: Managing Conflict in today's Organization Training and Development Journal, 36, 1982, PP.67-74.

أخري وهي إحلال الموظفين المهرة المدربين بموظفين جدد^(١). هذا علي صعيد المنظمات الإدارية العامة، أما علي صعيد الإدارات في المؤسسات التعليمية فنجد أن هذه النسبة قد تصل إلي ٥٠% من أوقات الإداريين فيها نظراً لطبيعة التجمعات بداخلها. ومن جانب آخر فإن الصراع ينطوي علي تكلفة أخري غير مرئية ويصعب توثيقها حيث يسهم في زيادة الوقت الضائع، كما يضعف من كفاءة عملية اتخاذ القرار، بل قد يدفع إلي أعمال السرقة والتخريب^(٢). وهو ما يعد من المؤشرات الدالة على أهمية البحث في موضوع الصراع التنظيمي. حيث أن معظم المواقف المؤدية إلى نشوب الصراع لا تعد بذلك القدر من البساطة الذي يتصوره البعض، كما أن هناك العديد من العوامل التي توجب الصراع وتحوله من صراع مستتر إلى صراع علني يتسع مداه.

وعليه فالمدير في المجال الإداري التعليمي يحتك بشرائح مختلفة من المعلمين والأفراد وأولياء الأمور مما يحتم عليه مواجهة أنماط الصراع المختلفة وتوجيهها لخدمة أهداف العملية التعليمية التي يرمي إلى تحصيلها من أحداث نوع من أنواع الصراع الموجه لخدمة أهدافه التعليمية. هذا بالإضافة إلى ارتباط الصراع بالعمل في الإدارة البشرية الذي يزيد ويؤجج من المشكلات والمعوقات النفسية والاجتماعية لاسيما وقد أكد بعض الباحثين " بأنه يغلب علي المجتمع المدرسي استخدام الصراع كأسلوب لمعالجة المشكلات بدلا من التعاون والتوافق بين أفراد" ^(٣). الأمر الذي يؤثر سلباً علي تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. وهو ما أظهرته العديد من الدراسات التي تناولت بعض الآثار السلبية المترتبة علي الصراعات المدرسية كضعف التعاون بين المعلمين، وانتشار الشللية ليس بين أفراد الأسرة العلمية الواحدة ولكن بين الأسر المختلفة. بل قد يتعداه إلي درجة من المشاحنات والمشاجرات التي تصل إلي الخصومة فيما بينهم. فضلاً عن ضعف جدية بعض المعلمين في شرح دروسهم، وانتشار بعض الشعارات السلبية نحو العمل، إضافة لإدخار بعض المعلمين لجهودهم للدروس الخصوصية مقارنة بالجهود المبذولة في المؤسسة التعليمية. مما يؤدي إلي تدني مستوي الروح المعنوية، والرضا الوظيفي لدي بعض العاملين بمجال التعليم مقارنة بالمهنة الأخرى^(٤).

(1) Greg Hessel :The Cost of Organizational Conflict, Available at (<http://www.cheshirmediation.org>) accessed at 6|2013.

(٢) إيمان سليمان عبد ربه محمد: الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ .

(٣) أحمد يوسف سعد وآخرون: واقع الانضباط في المدرسة المصرية دراسة اتوجرافية نقدية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٦٨ .

(٤) انظر: - كمال عبد الوهاب أحمد: دراسة تحليلية لبعض المشكلات التعليمية المؤثرة في تحقيق المناخ التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس، العريش، ٢٠٠٠، ص ١٥٧ .

- حسين محمد علي عبد الرازق: فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٩١ .

- إبراهيم أحمد أحمد: القصور الإداري في المدارس- الواقع والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٠، ص ٧٤: ٧٧ .

- عبد الملك أحمد علي العصري: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٠٥ .

مشكلة البحث :

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لابد منها بين المنظمات وخاصة المنظمات التعليمية بفعل شدة المنافسة، وخصائص المنافسة، وندرة الموارد. مما أدى إلي تبلور مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته واستراتيجيات العمل به، حيث لايمكن لأي منظمة تعليمية أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وأن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها. فهناك تفاعلات بين المنظمات التعليمية وبين بيئاتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة وعلى المستويات كافة. وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية وبشكل يؤدي إلى حدوث تغييرات مستمرة في المنظمة التعليمية. لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية التعليمية نسقاً اجتماعياً محدداً يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ولهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره ، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات وأساليب تساعد على التخفيف من حدة وإثارة هذا الصراع ومن هنا تبلورت مشكلة البحث من خلال التساولات الآتية:

- ماهي الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الكادر الإداري التعليمي في معالجة الصراع التنظيمي ؟
- وأي الاستراتيجيات أكثر استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التعليمي؟
- ما مدي تأثير نتائج الصراع علي الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية؟

أهداف البحث :

- التعرف على الاستراتيجيات الشائعة في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التعليمي في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على أكثر الاستراتيجيات استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي من قبل الكادر الإداري التعليمي.
- تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها علي الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

أهمية البحث:

- تقديم اطار مفاهيمي عن الصراع التنظيمي والاستراتيجيات المستخدمة في إدارته وانعكاسها علي الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

- ارتباط هذا البحث بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه، أنواعه، وأساليب التعامل معه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته وتجنب سلبياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه.
- إبراز الآثار الإيجابية والسلبية للصراعات التنظيمية، وتحسين الصورة السيئة عن الصراع التنظيمي، وتوضيح الإستراتيجيات المتبعة في طريقة إدارته.
- أنها يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة.

منهج البحث:

يتبع البحث الحالي مجموعة من القواعد والإجراءات المنهجية التي تحدد مسلك الدراسة المنهجي المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لإبراز استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والنتائج المرتبة علي استخدامها ومدى تأثيرها علي الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية.

مصطلحات البحث:

الاستراتيجية

هي " مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل أو خطة شاملة توجه نحو تخصيص الموارد من أجل تحقيق تنافسية قابلة للإستمرار، وتركز على البيئة التنافسية، وتعكس أفضل تنبؤات عما يمكن عمله في المستقبل في مواجهة المنافسة والظروف المتغيرة، بمعنى أن يتم توجيه كل طاقات المؤسسة نحو هدف محدد".^(١)

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هي الأساليب السلوكية التي يتبعها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة على بعدين يحددان سلوك المدير أثناء إدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، بعد الاهتمام بالآخرين، أو الأثنان معاً".^(٢)

وتعرف الباحثة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنها " الأساليب والتدابير التي يتبعها مديرو المؤسسات التعليمية لمواجهة الخلافات التي قد تنشأ بينهم وبين العاملين، أو بين العاملين أنفسهم، والعمل على فضها، سعياً لإحداث التغيير المطلوب وضمان سير العمل بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية.

(١) طه حسين، وسلامة حسين: استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان، الأردن، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤، ص ٥٥ .
(٢) ليلي قطيشات: الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٧ .

الأداء الوظيفي:

هي " قيام الموظف بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".^(١)

وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ المعلمين للمهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المؤسسة التعليمية التي يعملون بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

الاطار النظري

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته في المؤسسات التعليمية

تعد المؤسسات التعليمية أحد أهم التنظيمات الاجتماعية التي يجتمع فيها المعلمين من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية في إعداد الكوادر البشرية، وإكسابهم المعارف والمعلومات، وخلق المواطن الفاعل في مختلف المجالات. فضلاً عن إسهامها في التماسك المجتمعي بين الأفراد وإعدادهم لأدوارهم المهنية المقبلة والدخول في مجالات العمل في نهاية المطاف. ولكي تقوم المؤسسة التعليمية بأداء هذا الدور علي الوجه الأكمل عليها أن تواجه التحديات والصراعات اليومية بين أفراد جهازها الإداري.

أولاً: – الصراع التنظيمي وتطوره

يعرف الصراع لغة: بأنه الصرْعُ أو الطَّرْحُ أرضاً، صارَعَه فصَرَعَه يَصْرَعُه صِرْعاً وصرِعاً، فهو مصروعٌ وصرِيعٌ والجمع صِرْعَى^(٢)، والمُصارَعَة والصراع: مُعَالَجَتُهُمَا أَيُّهُمَا يَصْرَعُ صَاحِبَهُ^(٣).

أما الصراع في اللغة الإنجليزية فتقابله كلمة Conflict وهي من أصل لاتيني Conflictus ومعناها عملية التباحث باستخدام القوة، ويعرفها المورد في اللغة الإنجليزية "بأنها اختلاف في الاتجاهات الفكرية والاهتمامات، وأنها القتال، والمعركة، والنزاع"^(٤). أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه " حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. ويمكن أن يكون هذا الصراع داخلياً في المعلم نفسه أو خارجياً بين اثنين أو أكثر من المعلمين"^(٥). كما يعرفه قاموس

(١) صلاح الدين عبدالباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٤، ص ٤٣ .

(٢) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر، الطبعة ٣، ١٩٩٤، ص١٩٧.

(٣) جمهورية مصر العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، المطابع الأميرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٣، ص ٣٦٣.

(٤) منير البلعكي: المورد- انجليزي- عربي، بيروت، دار العلم للملايين، الطبعة ٣٥، ٢٠٠١، ص ٢٠٥ .

(٥) Edmund Weiner & John Simpson: A New English Dictionary on Historical Principles, United Kingdom, Oxford University Press, 1989, P. 1456.

ويبستر بأنه " تصور معلمان أو أكثر بتعارض الأهداف فيسعيان إلى اضعاف قدرات الآخر للوصول للهدف "(١).

ويختلف النظر إلي الصراع من شخص لآخر فهو سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري، كما يمكن توجيهه إلى أداة فاعلة للنمو والرقى وحفز المعلمون نحو التجارب الفعّالة والبناءة. وبين هذه النظرة وتلك توجد ثلاثة اتجاهات إدارية تختلف رؤية كل منها وتوجهها نحو الصراع وكيفية إدارتها له:-

١. الاتجاه السلبي:- الذي ينظر للصراع علي أساس آثاره السلبية " التي تشتت جهود المعلمين وتبعدهم عن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلي استهلاك مواردها بشكل غير منتج "(٢). فضلاً عن تأثيره السلبي علي نفسية المعلمين، وزيادة ضغط العمل عليهم. وبالتالي يصبح التعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية شبه مستحيل، هذا بالإضافة إلي أن " تزايد حدة الصراع يمكن أن تؤدي إلي المزيد من العنف بين المجموعات داخل المؤسسة التعليمية وخارجها"(٣). ومدير المدرسة ذو النظرة السلبية تجاه الصراع يري أن أي صراع داخل المؤسسة تعليمية غير مسموح به وغير مرغوب فيه. ولذلك يسعى جاهداً إلي تخفيض أو تحجيم حده الصراعات والقضاء عليها مستخدماً في ذلك الإجراءات القاسية والقوانين الصارمة والنمط الديكتاتوري في الإدارة، وربما يصل الأمر إلي توقيع بعض الجزاءات أو حتي الفصل لبعض المعلمين الذين هم طرفاً للصراع(٤).

ومن أنصار هذا الاتجاه المدرسة الكلاسيكية ورائدها فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الذي افترض " أن المعلمين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط "(٥) من أجل الوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز. كما رأي أن الصراع بين المعلمين والإدارة يمكن أن يختفي إذا ما زادت فعّالية المؤسسة التعليمية واستطاعت أن تطبق مبادئ الإدارة العلمية(٦).

أما ماكس فيبر (Max Weber) فقد افترض أن المعلمين " غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لأعمالهم مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل"(٧). وقد

(١) David B. Gralnik: Webster New World Dictionary, Second call: Audition, New York, 1984, P.1543.

(٢) The Cost of Conflict: Centre for Conflict Resolution Internationals, (<http://www.conflictatwork.com>) accessed at 9|2011.

(٣) Organizational Conflict, (<http://www.lotsofessays.com>). accessed at 9|2011.

(٤) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، القاهرة، مطبعة العشري، ٢٠٠٥، ص ٤٥٠.

(٥) Fredrick W.Taylor: Principles of Scientific Management, New York, Harper & Brothers Publishing Co, 1911, P.231.

(٦) The Principles of Scientific Management, by Frederick Winslow Taylor, Available at (<http://www.ibiblio.org>) accessed at 9|2011.

(٧) Max Weber- From Wikipedia, the free encyclopedia. Available at (<http://www.En.wikipedia.org>) accessed at 9|2011.

أنعكس ذلك على تفسيره لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات التعليمية عن طريق وضع نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة التعليمية^(١).

تأسيساً لما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلي الصراع من زاوية سلبية ومن منطق الربح والخسارة. فوجدت أنه وضع ينبغي علي المؤسسة التعليمية تجنبه والقضاء عليه^(٢)، والتخلص من الآثار المترتبة عليه حتي ولو لزم الأمر استخدام القوة لأنه ناتج عن معلمين محدثو الإضرابات، وعلي المدير التقليل منه إلي أدنى حد ممكن أو منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائياً.

كما يتضح عدم قدرة الإدارة في المدرسة الكلاسيكية على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب للتعامل مع الصراع التنظيمي. وبالتالي تنظر هذه المدرسة الفكرية إلي الصراع علي أنه نوع من النقص والقصور الناتج في الهيكل التنظيمي، وعدم قدرة الإدارة علي تكوين الهيكل التنظيمي المناسب، هذا فضلاً عن ضعف قنوات الاتصال بين المعلمين، وخفض درجة التعاون وتقليل لروح الجماعة فيما بينهم ، وارتفاع لمعدلات دوران العمل ، وأخيراً عدم وضوح للأهداف^(٣).

٢. الاتجاه المتوازن:- " والذي ينظر إلي الصراع علي أنه أمر مرغوب فيه لما له من أثر جيد في بعض الأوقات، وغير مرغوب فيه في البعض الآخر"^(٤). فوجوده ليس بالضرورة ضاراً باعتباره يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة علي المؤسسة التعليمية ، كما يمكن أن تكون له نتائج الإيجابية لأنه يعد انعكاساً للتغيير، بالإضافة إلي قدرة الإدارة علي توظيفه والإفادة من معطياته. ورغم ذلك إلا أنها لا تتادي به وتري ضرورة حله وإنهائه وعدم تشجيعه^(٥). حيث تري أنه ينبغي علي مدير المدرسة لكي يكون فعّالاً أن تكون له وجهة نظر متوازنة تجاه الصراع، بمعنى أن يحدد الصراعات غير المرغوب فيها ويحاول التقليل أو التحجيم منها، والصراعات الايجابية والمرغوب فيها ليدعمها ويشجعها.

ومن أنصار هذا الاتجاه المدرسة الإنسانية التي جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية. ويعتبر ألتون مايو (Elton - Mayo) من الرواد الأوائل لهذه المدرسة التي رأت أن العمل إنما هو نشاط اجتماعي مشترك تُراعى فيه جميع الظروف مما يرفع من الروح المعنوية للمعلم ويحقق الرضا الوظيفي ويرفع المستوى التعليمي للجميع ويساعد في اتخاذ القرارات"^(٦). كما نظرت إلي

(1) Max Weber (Stanford Encyclopedia of Philosophy), Available at ([http| www. plato.stanford.edu](http://www.plato.stanford.edu)) accessed at 9|2011.

(٢) سيزلاتي وآخرون : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو قاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١ ، ص ٧٩ .

(٣) مورتون اينغر : برامج تسوية الصراعات في المدارس ، مركز تبادل المعلومات اريك ، التربية والتعليم .

Available at ([www. Ericdigests.org](http://www.Ericdigests.org)) accessed at 6 |2009.

(4)What Is *Organizational Conflict*? ([http//www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org))accessed at 9|2011.

(٥) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع وأزمات وضغوط العمل والتغيير ، القاهرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص

٢٦.

(6) *Behaviorism* - Wikipedia, the free encyclopedia Available at (<http || www. En.wikipedia.org>) accessed at 9|2011.

الصراع باعتباره " ظاهرة طبيعية تنظيمية ينبغي إدارتها إذا وجدت وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها" ⁽¹⁾، وأنه سمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي مؤسسة تعليمية ، ويكون علي نوعين صراع " إيجابي" فاعل ، وصراع "سلبي" غير فاعل .

وقد استخدمت هذه المدرسة الفكرية طرق البحث العلمي لوصف وتفسير سلوك المعلم والجماعة داخل المؤسسات التعليمية، ودراسة نماذج التفاعلات بين الجماعات الصغيرة، ودراسة الصراع وحل مشاكل التنظيم وتقديم الحلول لها. كما اعتمدت في معالجتها للصراع على نموذج تسوية الصراع (الحل الوسط)، والذي يؤكد على أهمية التقريب بين وجهات النظر المتعارضة من خلال إتباع عدة أساليب من أهمها ما يلي ⁽²⁾ :-

- تخفيف الصراع : وذلك من خلال حث جميع المعلمين المتصارعين على التعاون من أجل تحقيق مصلحة الطرفين وتقليل حجم الصراعات بينهما.
- الموائمة: من خلال تنازل كلا المعلمين المتصارعين عن بعض احتياجاته بغية الوصول إلى اتفاق عام.
- المشاركة : من خلال مشاركة جميع المعلمين المتصارعين في تشخيص المشاكل السائدة من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع بغية الوصول إلى الحل المناسب .

وقد لخص روبنز (Robbins) هذه المدرسة الفكرية بأنها تقبل الصراع كأمر حتمي الحدوث في المؤسسات التعليمية، وأنه يساعد علي تغيير هدفاً ما من أهداف المؤسسة التعليمية. لأنه لا يخلو من المظاهر الايجابية التي قد تقيد في بعض الأحيان في إحداث التغيرات وتحسين أداء المجموعة. بالإضافة إلي أنه يمكن أن يكون قوة دافعة للمجموعة، وأنه ليس شيء يخيف المنظمات وإنما هو ظاهرة طبيعية للتجمعات البشرية تنبع من الحاجات الأساسية للأفراد التي لا يمكن القضاء عليه ⁽³⁾.

ولكن هذه المدرسة الفكرية أيضا سرعان ما تعرضت لانتقادات كثيرة لأنها اهتمت فقط بالبيئة الداخلية للأعمال ولم تراعي الظروف والمتغيرات الخارجية، بالإضافة إلي أن عمليات البحث والتحليل لديها لم تكن بالدقة المطلوبة. وقد حاولت حركة العلاقات الإنسانية مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أفضل طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج. ففي حين ركزت حركة الإدارة العلمية على الجانب المادي والفني باعتباره المحدد الأساسي لكمية العمل. ركزت حركة العلاقات الإنسانية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان، وتوصلت إلى أن أفضل إدارة

(1) Smith, K. G., Erez M., Chah, D., and Schaeffer, A.: The effects of intra – individual goal conflict on performance. Journal of Management, 1994, 20, P.P 67-91.

(2) Kathryn R .Carlson: Promoting Promoting Peer Interaction through Co-operative Learning Community Building, Higher Order Thinking and Conflict Management, California, Journal of Riefieb, Vol.12, No.4, 1996, p.17.

(3) Robbins, S. P.: Organizational Behavior. Op.Cit, P. 231.

لأداء العمل هي القيادة الديمقراطية، وأن الحوافز المعنوية لها تأثيرها البالغ على المعلمين. وبالتالي نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية كان لها فضل السبق في الاعتراف بالصراع، وأهمية دراسته وفهمه واستثماره وتطويره بما ينعكس على سلوك المعلمين، وعلى تطوير الإنتاجية المدرسية بشكل عام.

٣. الاتجاه الإيجابي :- ينظر للصراع على أنه " فرصة للمؤسسة التعليمية لكي تحل مشاكلها بطريقة بناءة تسمح بتقديم طرح مبدع للأفكار لمواجهة تلك المشكلات، إلي جانب زيادة إنتاجية المعلمين العاملين بالمؤسسة التعليمية وتوثيق العلاقات فيما بينهم"^(١)، عن طريق محاولة المعلمين المستمرة في أن يسبق بعضهم البعض للوصول إلي تحقيق الأهداف المرغوب فيها بأقل جهد وأقل تكلفة وفي الوقت المناسب، وبما يؤدي إلي الإبداع والابتكار والتطوير. وهو ما يقود المؤسسة التعليمية إلي زيادة إنتاجيتها وتقدمها نحو تحقيق أهدافها بما في ذلك أهداف المعلمين بها^(٢). ومما يدل على ذلك أن إدارة الصراع بأسلوب ناجح والنظرة الإيجابية لمدير المدرسة تجاه هذا الصراع يزيد من عملية " قبول المعلمين لأي تغيير تنشده المؤسسة التعليمية ، كما يشجعهم على التعاون فيما بينهم على الرغم من اختلافاتهم ، مما يؤدي إلي تغيير تنظيمي كامل وبناء قائم على^(٣): الرقابة الفعالة ، والتوصيف الوظيفي الدقيق، ووضوح توقعات المعلمين في المدرسة . والذي من شأنه تطوير المدرسة أخلاقياً وتفعيل مبدأ العدالة في التعامل مع المعلمين.

ومن أنصار هذا الاتجاه المدرسة الحديثة أو التفاعلية التي اعتبرت المنظمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور احتياجها إلي البقاء، والتفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها. وأنها نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافها لتحقيق الهدف المنشود، كما تعتبر أن مشاركة المعلمين في الإدارة هي الأساس للارتقاء بمستوي الإنتاج.

ومن رواد هذه المدرسة في إدارة الصراع عالم الاجتماع كوسر (Coser) الذي يري " أن المجتمع ما هو إلا مجموعة من الصراعات المتداخلة والمتنوعة بين الأجزاء المكونة والمتفاعلة فيه، كما يري أن الصراع يقضي علي الروتين ويطلق شرارات التجديد، وأن التنظيم الذي يميل إلي السكون والتطابق والهدوء هو الأكثر عرضه لأن يصبح تنظيمياً راکداً وغير مستجيب

(١) سالم مرزوق الطحيج : إدارة النزاع سلوك تنظيمي.

Available at (www. Cba. Edu. kw | tuhaih | Managing Conflict) accessed at 9|2011.

(٢) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مرجع سابق، ص ٤٥١.

(٣) Robbins, S .P. Essentials of organizational behavior, Op. Cit, P. 170.

للتحديث" (١). وبالتالي تعتبر المدرسة الحديثة الصراع في المؤسسات التعليمية أمراً حتمياً، باعتبار أن المعلمين داخل التنظيم يكون بينهم دائماً حالة من التفاعل المستمر. كما تتأدي بالتعامل مع هذا الصراع لأن وجوده يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة التعليمية واستمرارها، ويساعد علي النقد الذاتي والإبداع والتجدد، ويجنبها الركود والملل والروتين. وتري أن التغيير ينجم عن عدم القناعة بالوضع الحالي، وأنه مستلهم من الصراع (٢).

ثانياً: تشخيص الصراع التنظيمي (Diagnosis of Conflict)

نجد أن بعض أنواع الصراع قد تساهم بشكل فعّال في رفع كفاءة المؤسسة التعليمية ، مما يوجب إدارة هذه الصراعات بطريقة تقلل من المساوئ الخطيرة التي قد تسببها إلي أقل حد ممكن، وتزيد الاستفادة من المزايا والفوائد التي قد تحققها. وأنه يجب علي مدير المدرسة ألا يغفل تأثير أي نوع من أنواع الصراع علي اعتبار أنه غير داخل في اختصاصه، أو أنه يخص المعلم وليس للمؤسسة التعليمية أي تصرف حياله. فالمدير الفعّال هو الذي يتعايش ويتعامل مع كل أنواع الصراعات ويحاول بخبراته أن يديرها لتحقيق التوافق المطلوب بين الأطراف المتنازعة. وهذا ما يجعلنا نتطرق إلي مختلف أنواع الصراع والفرق بين كلا منها:

أ- أنواع الصراع (The Types Conflict):-

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل المعلم إلي صراع اجتماعي بينه وبين غيره من المعلمين أو صراع بين أعضاء الفريق الواحد أو بين الفرق أو الإدارات داخل المؤسسة التعليمية ثم الصراع بين المؤسسة التعليمية والأطراف الخارجية مثل: الحكومات، والإدارات التعليمية، ونقابات المعلمين، والمؤسسات التعليمية المنافسة، وغيرها من الجهات. وسوف نتناول الباحثة أنواع الصراع علي النحو التالي:

١. التصنيف وفقاً لمصدر الصراع:- ينقسم الصراع وفقاً لمصدره الي صراعات داخلية

وأخري خارجية:-

■ الصراعات الداخلية Internal Conflict:- وتتضمن الصراعات التي تحدث داخل المعلم أو الصراعات التي تحدث بين المعلمين وبعضهم البعض:-

(١) الصراع داخل الفرد (Conflict Within the Individual):- يحدث الصراع داخل الفرد

عندما " يواجه المعلم موقفاً ما يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل، أو ترك البدائل

(١) سعيد محمد مصطفى: أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة اليرموك ، ١٩٩٦ ، ص ٣١ .

(٢) هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد ، عمان ، دار وائل، الطبعة ٢ ، ١٩٩٨ ، ص ٨٩ .

الآخري لعدم قدرته علي تحقيقها" (١). وتتقسم البدائل التي تواجه المعلم إلي ثلاثة أنواع هي:

▪ صراع الإقدام - الإقدام (Approach - Approach Conflict):- يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المعلم فرصتين موجبتين، ولكن هاتين الفرستين متعارضتان، وذلك يعني أن اختيار أحدهما يكون علي حساب التضحية بالآخري (٢).

▪ صراع الإحجام - الإحجام (Avoidance - Avoidance Conflict):- يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المعلم فرصتين غير مرغوب في أي منهما، ولكن عليه أن يختار أقلهما ضرراً.

▪ صراع الإقدام - الإحجام (Approach - Avoidance Conflict):- ويحدث هذا النوع عندما يواجه المعلم فرصتين كلاً منهما له نتائج إيجابية وآخري سلبية، ولكنه يتردد في اتخاذ القرار (٣).

ويمكن حل النوع الأول من الصراع من خلال مساعدة المعلم علي تفضيل احدي الفرستين بإبراز أكثرها فائدة له، وكذلك النوع الثاني بإبراز أقلها ضرراً. أما النوع الثالث من الصراع فهو أكثرهم شيوعاً وخطراً لما قد يترتب عليه من حالات الإحباط والاضطرابات الشديدة، وخاصة إذا كانت الجوانب الإيجابية والسلبية للفرصة علي درجة واحدة تقريباً. كما يمكن التمييز بين نوعين من الصراع الذي يحدث داخل المعلم، هما: صراع الدور، وصراع المهمة.

أ- صراع الدور:- ويشير إلي " مجموعة من الأنشطة الخاصة والمترابطة التي يقوم بتنفيذها معلم معين، أو مجموعة من الأدوار التي ترتبط مباشرة به، ويطلق عليها (مجموعة دور الفرد) " (٤). وذلك مثل: أن يقوم المعلم بالشرح للطلبة، وأخذ الغياب، والإشراف علي الطابور، والاشتراك في الأنشطة التعليمية والنواحي الإدارية، فضلاً عن التحضير للاختبارات سواء الدورية أو النهائية، إلي جانب مقابلة أولياء الأمور والموجهين. وهذا يحتاج منه إلي ما يعرف (بمتطلبات الدور) وهي عبارة عن التوقعات والمحددات الرسمية وغير الرسمية من أعضاء مجموعة الدور.

(١) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بنها، جامعة بنها، ٢٠٠٠، ص ٤٢٦، ٤٢٧.

(٢) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مرجع سابق، ص ٤٥٣.

(٣) سعيد يس عامر: رؤية إدارية للقائد العربي، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠٠، ص ٦٠.

(٤) Rashid's. A, & Arch, M. Organizations behavior. Canada. Methuen Publications, 1983, P. 371.

ب- صراع المهمة:- ويحدث عندما يطلب من معلم ما مهمتان قد تتعارضان مع بعضهما البعض، أو مهمة واحدة يمكن أدائها بطريقتين مختلفتين. فالمهام في هذه الحالة تكون غير واضحة، مما يؤدي إلي الارتباك الشخصي والشعور بعدم الارتياح^(١).

(٢) الصراع بين الأفراد (The Conflict between Individuals):- يحدث هذا المستوي من الصراع بين معلمين أو أكثر داخل المؤسسات التعليمية " نتيجة لاختلاف حاجات المعلمين وأدوارهم، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوي التنظيمي"^(٢). وهذا المستوي من الصراع كثيراً ما يحدث بين القائد التربوي وأحد معلميه أو مجموعة منهم ، ويمكن رده إلي عدة مصادر من أهمها: عدم الاتفاق علي الأهداف التعليمية، والاختلاف علي إجراءات بلوغ هذه الأهداف، أو الاختلاف حول الأمور العاطفية مثل : المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة، والخوف، والرفض، والمقاومة - خاصة بين مدير المدرسة ومعلميه والتي قد تكون أيضاً تراكمية أو سابقة لمواقف الصراع . وينقسم الصراع علي المستوي الجماعي إلي قسمين هما:^(٣)

■ الصراع المؤسسي:- ويظهر عند محاولة أحد الأقسام داخل المؤسسة التعليمية تحديد الواجبات والأنشطة للأقسام الأخرى. مثل: الصراع حول اقتسام الميزانية بين قسم الرياضيات والعلوم.

■ الصراع الطارئ:- ويحدث نتيجة لعدم الرضا الوظيفي أحياناً أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية. ولعل هذه المستوي من الصراع هو الغالب والأعم في المؤسسة التعليمية ، نظراً لكثرة ظهوره في المجتمع المدرسي بين المعلمين. وهو ما يحتاج إلي معرفة الأساليب التي يمكن أن تتبع لعلاجها، كما يحتاج إلي مهارة من المدير الإداري في اختيار أفضل الأساليب لمعالجة هذا المستوي من الصراع.

(٣) صراع الجماعات (Conflict groups):- ويحدث هذا النوع إما داخل الجماعات المدرسية أو بين أعضاء جماعة مدرسية وأخرى، حيث تتأثر فاعلية الجماعات في المؤسسة التعليمية بطبيعة العلاقات الاعتمادية بين أعضائها ودرجة استقرار كل مجموعة بعلاقات التعاون بين أعضائها والمجموعات الأخرى. فحينما تتعرض تلك العلاقات للتعارض يحدث الصراع، والذي ينقسم إلي:

(١) آمال ماهر بتر: تأثير الصراع التنظيمي علي الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر- دراسة حالة مستشفى القصر العيني، رسالة

ماجستير(غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣ ، ص ١٨ .

(٢)Hanson, E.M.: Educational Administration and behavior, (4th ED). Asimon and Schuster Company, Neednam Heights, Massachusetts, 1996, P.263.

(٣) محمد حسن العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٢٢٣.

- الصراع داخل الجماعات Intergroup Conflict :- يحدث هذا النوع من الصراع بين بعض أو كل أعضاء الجماعة مما يؤثر علي جودة مخرجاتها، باعتبار أن سلوك أي معلم داخل المجموعة يؤثر بطريقة ما علي الجماعة ككل^(١). ففي المؤسسة التعليمية يعمل أفراد كل أسرة علمية معاً إلا أن لكل منهم تجاربه وخبراته التي تختلف بالضرورة عن غيره.
- الصراع بين الجماعات Intergroup Conflict :- ويحدث ذلك النوع من الصراع داخل المؤسسة التعليمية بين وحداتها الإدارية أو التنظيمية بسبب " عملية سعي وحدات نظام ما أو أفرادها لتحقيق مصالحهم علي حساب وحدات أو أفراد آخرين في هذا النظام " ^(٢)، كما يحدث نتيجة ثقافة ورسالة ورؤية المؤسسة التعليمية ، أو نتيجة للإجراءات واللوائح المتبعة في العمل وأساليب توزيع السلطات والمسئوليات، وكيفية تحديد ساعات العمل والطرق المتبعة في تحفيز المعلمين. وغالباً ما يتمثل هذا النوع من الصراع في المنافسة بين المؤسسة التعليمية وغيرها من المؤسسات، مما يترتب عليه دفع المؤسسة التعليمية لتطوير طلابها وابتكار كل ما هو جديد . ويمكن تقسيم تلك الصراعات إلي صراع رأسي، وصراع أفقي، وصراع دوري.
- أ- الصراع الرأسي: وهو الصراع الذي يحدث بين معلمين ينتمون إلي مستويات تنظيمية مختلفة^(٣). مثل: صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم، أو صراع معلم مع مدير مدرسة أخرى .
- ب- الصراع الأفقي: ويحدث بين معلمين ينتمون إلي جماعات أو وحدات تنظيمية واحدة ، أو بين معلمين أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوي تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منهم سلطة علي الآخر^(٤). مثل : صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي، أو صراع معلم مع آخر داخل المؤسسة التعليمية.
- ج- الصراع الدوري: ويحدث عندما " يتوقف أداء الجماعة المدرسية أو تأخير مهامها من حيث: الوقت، أو جودة الانجاز أو كمية العمل، علي ما تقوم به جماعة أخرى أو أكثر"^(٥). أو بمعنى آخر فإن مخرجات المجموعة الأولى تعد مدخلات المجموعة الثانية"^(٦). وذلك مثل: تدريس مادة حساب المثلثات لا يمكن تدريسها قبل تدريس مادة الهندسة.

(١) خالد محمد حنفي: تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية - دراسة تطبيقية علي البنوك الإسلامية في مصر ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧ ، ص ٨٣ .

(٢) هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٩٩٨ ، ص ٣٠٣ .

(٣) What Is Organizational Conflict?

Available at (<http://www.it.kau.edu.sa>Show Res>) accessed at 6|2010.

(٤) مجلة الأبحاث التربوية: الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية - دراسة تطبيقية علي جامعة الملك عبد العزيز .

Available at (<http://www.it.kau.edu.sa>Show Res>) accessed at 6|2010.

(٥) Betty, J: Management of the Business Classroom, (editor), national Business Education Association, 2001, P.56.

(٦) Maccabe , P.: The Role of the School Principal, Available at (<http://www.Paperwriters.com>) accessed at 9|2011

تأسيساً لما سبق نجد أن الصراعات المدرسية لها طبيعة خاصة الأولى : أنها تراكمية بمعنى أن يأتي صراع جديد ليتراكم علي صراع قديم وينتج عنه صراع شامل للإثنين معاً. الثانية: أنها صراعات مترابطة بمعنى أن كل صراع مرتبط بصراع آخر أو صراعات أخرى. فقد يشعر معلماً ما بصراع في البقاء في وظيفته، وهذا الصراع يؤدي به إلي تدهور علاقاته مع زملائه في العمل مما ينتج عنه صراع آخر.

■ الصراعات الخارجية External Conflict :- ويقصد بها الصراعات التي تحدث بسبب عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة التعليمية، كالعوامل التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية^(١). فمثل هذه الصراعات تعود إلي عوامل يصعب علي المؤسسة التعليمية والإدارة التحكم فيها. كما يحدث في حالة قيام احدي المؤسسات التعليمية بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمؤسسة تعليمية أخرى فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها للطلاب أو في الصراع بين القرارات الإدارية واللوائح الحكومية وبين المؤسسة التعليمية. وهذا النوع من الصراعات رغم أنه غير محبب إلي الإدارة المدرسية إلا أنها لا يمكن إغفاله حيث أنها لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن القوي والمؤثرات البيئة المحيطة. ولذلك فإن علي المؤسسة التعليمية أن تتفاعل مع هذه الصراعات، وتتعامل معها وتعالجها في الحدود والأطر الاجتماعية والقانونية والأخلاقية السائدة في المجتمع وبما يضمن تحقيق أهدافها التعليمية.

٢. التصنيف وفقاً لمحور الصراع:-

ويعني تصنيف الصراع وفقاً لشكله وطبيعته ومدى خدمته لبيئة العمل. فينقسم الصراع في هذا النوع الي صراع وظيفي يخدم العملية التعليمية ويساعد علي جودتها، وصراع غير وظيفي لا يمت للعملية التعليمية بصلة ولا يخدمها بأي شكل من الأشكال بل يكون سبباً في عرقلتها وإعاقتها.

أ- صراعات وظيفية Functional Conflicts :- وتنتج عند تطابق الأهداف لمعلمين داخل المؤسسة التعليمية أو علي مستوي المؤسسات التعليمية وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره^(٢). فيعمل هذا النوع من الصراع علي حث المعلمين علي التحاور والتعارف فيما بينهم ، وتوليد الأفكار، والإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرار وبالتالي ضمان تنفيذها بما يخدم الأهداف التنظيمية^(٣).

(١) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مرجع سابق، ص ٥٨٤.

(٢) Available at (<http://www.moeforum.net>) accessed at 9/2011

(٣) Robert Kreniter, Angelo Kinicki : Organizational Behavior, Third Edition, London, Richard D. Irwin, Inc, 1995, P. P 283 – 290.

ب- صراعات غير الوظيفية Non Functional Conflicts:- وتحدث نتيجة للتفاعل بين معلمين مختلفين في الأهداف والطلوب بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية^(١). كأن يحدث خلاف بين المعلمين حول الجدول الدراسي، أو حول ريادة كلا منهما لفصل ما. وبالتالي فإن هذا النوع من الصراع قد ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ، وتؤدي إلي عدم الرضا لدي المعلمين، والتباطؤ في أداء الأعمال^(٢).

٣. التصنيف وفقاً للاتجاه :-^(٣)

ينقسم الصراع وفقاً للاتجاه الي صراع الأهداف، والعاطفة، والصراع الفكري، والسلوكي.

أ- صراع الأهداف Goal Conflict :- ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يرغب معلم أو مجموعة من المعلمين إلي تحقيق أهدافهم علي حساب أهداف الآخرين.

ب- صراع العاطفة Affective Conflict:- ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يشعر معلم أو مجموعة من المعلمين باتجاهات معادية لمجموعة أخرى.

ج- الصراع الفكري The cognitive Conflict:- ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يحدث تضارب بين أفكار معلم أو مجموعة من المعلمين وأفكار مجموعة أخرى.

د- الصراع السلوكي Behavioral Conflict:- ينشأ هذا النوع من الصراع عندما لا يحدث توافق بين سلوك معلم أو مجموعة من المعلمين مع سلوك مجموعة أخرى.

٤. التصنيف وفقاً للتعبير عن الصراع:-

يقسم هذا النوع من التصنيف الصراع إلي صراع منظم وآخر غير منظم ولكلا منهما خصائصه التي تميزه عن الآخر:-

أ- الصراع الجماعي المنظم Organized Conflict:- ويختلف هذا النوع من الصراع عن الأنواع الأخرى بمعنى أنه صراع مخطط له بينما الصراعات الأخرى هي صراعات غير مخطط لها. أي أنه ينمو ويظهر نتيجة لخطة أو هدف مرسوم منذ البداية، بهدف تحقيق فائدة ذاتية سواء للمعلم أو المؤسسة التعليمية ، ويتم الحصول عليه من خلال تقويم الأداء. بحيث يكون علي شكل علاوة أو ترقية من المؤسسة التعليمية للمعلم أو لمجموعة منهم^(٤).

(١) مدحت محمد الديب: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣٧، ١٩٨٧، ص ١٩٨

(٢) Rahim, m. Afzalur: Managing Organizational Conflict. (3rd Ed), 2001. Available at (<http> | www.books.google.com) accessed at 9|2011.

(٣) شيرين موسى علي بريمه: صراعات العمل المهنية في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى : دراسة ميدانية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الآداب، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ٤٢، ٤٣.

(٤) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هنية: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، القاهرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٤، الجزء ٤، ٢٠٠٠، ص ٢٢٠.

ب- الصراع الجماعي غير المنظم Unorganized Conflict :- وهذا النوع لا يأخذ شكلاً منظماً أو محدداً بل يظهر من خلال أشكال سلوكية فردية يستطيع من خلالها المعلم أن يعبر عن الصراع بداخله بالتذمر والغياب أو التأخر عن العمل، وعدم الالتزام باللوائح والقوانين، والرغبة في ترك العمل^(١).

٥. التصنيف وفقاً للقيم:-

وينقسم إلي صراع ذاتي وفردى وصراع بين قيم الفرد والمؤسسة التعليمية.

أ- صراع القيمة الذاتي Intrapersonal Value Conflict :- ويحدث عندما تكون الأولويات الداخلية للمعلم تجذبه في اتجاهات متضادة.

ب- صراع القيمة الفردي Individual Value Conflict :- ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تختلف معتقدات المعلم الشخصية عن الآخرين . فكما أن المعلمين لهم أساليب خاصة لا تتناسب مع الأفراد الآخرين، فإنهم أيضا يملكون تركيبة خاصة تميزهم عن غيرهم، وتحت ظروف معينة تضعهم في حالة من عدم الاتفاق مع الغير .

ج- صراع القيم بين الفرد والمدرسة Conflict of Value between the Individual and School :- ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تحاول المؤسسة التعليمية أن تضع بعض القيم الخاصة بها وتضمنها بعض ثقافتها، كما ينشأ عندما تتعارض هذه القيم مع القيم الذاتية للمعلمين العاملين في المؤسسة التعليمية.

٦. التصنيف وفقاً للآثار والنتائج المترتبة علي الصراع:-

ويصنف إلي نوعين من الصراع هما: الصراع البناء، والصراع الهدام.

أ- الصراع البناء Constructive :- وهو ذلك الصراع الذي يساهم في تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة التعليمية ، كأن يثير مدير المدرسة التحدي بين المعلمين وأنه سوف يكافئ أفضل من يقدم له خطة للعام الدراسي الحالي.

ب- الصراع الهدام Destructive :- وهو ذلك الصراع الذي له تأثير سلبي علي أداء المعلمين والمؤسسة التعليمية ، كأن يخص مدير المدرسة معلم ما باهتمامه ورعايته وتشجيعه دون بقية المعلمين عند إثارة التحدي بينهم مما يكون له أثر سلبي في تثبيط همم الآخرين وافتقادهم للتعاون فيما بينهم.

(١) سعود سعيد مسفر السلمي: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٦٦.

ثالثاً : أسباب الصراع Causes of Conflict :-

تشمل المؤسسات التعليمية كأي أنظمة اجتماعية علي بعدين أساسين هما : البعد الشخصي بعناصره، والبعد التنظيمي بمكوناته. ويتفاعل هذين البعدين قد يحدث عدم اتفاق وصراع بين المجموعتين. وتتعدد أسباب الصراع التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية ويرى توماس (Thomas) أنه من المهم رؤية الصراع كعملية أو سلسلة معقدة من الأحداث أو التطورات التي تعكس بمرور الوقت أسباباً خارجية تؤثر تبعاً في مختلف مراحل الصراع، كما يرى أن أحداث الصراع بين المعلمين تنجم عن أحداث مسبقاً مما يخلق نتائج ومعطيات ناتجة عنه^(١). وللعلماء في تصنيف أسباب الصراع وجهات نظر متباينة، يمكن تقسيمها إلي ثلاث عناصر:-

الأول:- الذي يصف أسباب الصراع التنظيمي حسب المستوى الذي يحدث فيه.

الثاني:- وهو الذي يعرض أسباب الصراع التنظيمي دون تصنيف أو تقريظ فيما بينهم.

الثالث :- فيصنف أسباب الصراع التنظيمي إلي أسباب شخصية (أي متعلقة بالمعلمين داخل التنظيم ، وطبائعهم الشخصية ، والعلاقات القائمة فيما بينهم)، وأخري تنظيمية (ذات علاقة بالتنظيم).

وسوف تتبنى الباحثة وجهة النظر الثالثة لما تقوم به من فصل بين أسباب الصراع الخاصة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة التعليمية كمكان للعمل، وبين أسباب الصراع الشخصية الخاصة بالمعلمين وستقوم بعرضها كالتالي:-

▪ الأسباب الشخصية:- وهي الأسباب التي تتعلق بشخصية المعلمين والإداريين داخل

المجتمع المدرسي وانفعالاتهم ومركزهم الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:

- المناخ غير الصحي للمؤسسة التعليمية: فيري البعض أن أسباب الصراع تتكرر في المؤسسات التعليمية التي يشك المعلمين في دوافع بعضهم البعض، مما يولد كراهية بعضهم للأخر.

- تعارض الدور: ينتج تعارض الدور من الفرق بين ما يؤديه مدير المدرسة أو المعلم داخل وظيفته وبين ما يشعر أنه يجب أن يؤديه. وأسباب هذا التعارض هي: عدم فهم الدور أو الوظيفة، عدم وجود توضيح دقيق لهذا الدور، الأوامر المتعارضة من المديرين إلي المعلمين، أعباء العمل المتزايدة، عدم الرضا الوظيفي. فكل هذه الأسباب مؤدية إلي حدوث صراع بين مدير المدرسة أو المعلم وبين غيره^(٢).

(١) Jerald Greenberg & Robert A. Baron: Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work. (5th Ed), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1997, P. 429.

(٢) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة ٥، ١٩٩٥، ص ٢٧٠.

- وجود عواطف سلبية قوية: ومفاهيم خاطئة عن الطرف الآخر أو تصرفات سلبية متكررة من الطرف المقابل^(١).
- تعارض الأهداف الشخصية: نجد أن كل معلم له أهداف ومصالح قد تتفق أو تختلف مع غيره، وهذه الأهداف الشخصية تسبب تناقضاً بين المعلمين والإداريين داخل التنظيم^(٢).
- الرضا الوظيفي: نجد أن عدم رضا المعلم عن موقعه الوظيفي أو عن التعليمات والقوانين واللوائح المتعلقة بوظيفته الصادرة إليه والمطلوب تنفيذها، قد تؤدي بالمعلم إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم اتقان العمل أو التغيب أو التأخير أو ترك العمل. وكذلك فإن النظرة الدونية للمعلم وضعف الانتماء للمهنة، وعدم اشراك المعلمين في صنع القرار قد يؤدي بالمعلم إلى عدم الرضا عن وظيفته. مما يجعل المعلم في توتر دائم أو لا مبالاة وكل هذه المظاهر يمكن أن تولد الصراع مع المعلمين الآخرين^(٣). وقد ظهر كلاهما أثناء أخذ آراء العينة علي الاستبانة.
- تفاوت الصفات الشخصية: اختلاف الصفات الشخصية من معلم إلى آخر داخل المؤسسة التعليمية: كالسن، والقيم، والمعتقدات، والمستوي التعليمي، والمستوي الثقافي. يمكن أن تكون مصدراً من مصادر الصراع بين المعلمين والإداريين. فالتفاوت في الأعمار مثلاً ينشأ عنه ما يسمى بصراع الأجيال^(٤).
- التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف المعلمين والإداريين من حيث التركيب الشخصي لكل منهم، فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يميل إلى المعارضة الدائمة، ومنهم من يتميز بحده الطبع والحساسية الزائدة. الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات أو الصراعات بينهم^(٥).
- اختلاف الإدراك: والإدراك هو مجموعة المعاني التي يعطيها المعلم للظواهر المختلفة، وقد تختلف هذه المعاني من معلم لآخر، مما يسبب تفاوتاً بين المعلمين والإداريين وبالتالي يؤدي إلى حدوث الصراع^(٦).
- الأسباب التنظيمية:- وهي الأسباب التي تتعلق بالظروف التي تعمل فيها المؤسسات التعليمية، وكذلك الأساليب والأنظمة التي تعمل بها. ويمكن إيجازها كالآتي:

(١) حسين محمد علي عبد الرازق: فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص ١١٠.

(٢) Jerald Greenberg & Robert A. Baron: Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work, Op,Cit, , P. P. 381-382.

(٣) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان، الأردن، دار الفكر، الطبعة ٢، ١٩٩٤، ص ١٦٨.

(٤) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبية: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٣٧ .

(٥) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس، عمان، مرجع سابق، ص ١٦٧.

(٦) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، عمان، دار الشروق، الطبعة ٣، ٢٠٠٠، ص ١٩٩.

- تعارض الأهداف: لكل مؤسسة تعليمية عدة أهداف يسعى المعلمون فيها إلى تحقيقها، إلا أن هذا لا يمنع وجود أهداف فرعية للأقسام والمجموعات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية فتكون سبباً لوجود الصراع بين المعلمين والجماعات^(١).
- التنافس علي الموارد: ويتحقق في المؤسسات التعليمية التي تعاني من ندرة في مواردها المالية، أو ضيق المساحة، أو قلة في عدد المعلمين. الأمر الذي يؤثر علي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويخلق صراع بين أفرادها الذين يتنافسون للحصول علي هذه الموارد المحدودة^(٢).
- العلاقات المتبادلة: وتعني التداخل بين الأنشطة المدرسية أي بين المعلمين والإداريين داخل المؤسسة التعليمية ، بمعنى أن كل معلم يعتمد علي الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق أهدافه^(٣)، وللاعتدال ثلاثة أشكال هي^(٤): الاعتماد المتبادل - الاعتماد المتراكم أو المشترك - المشترك - الاعتماد المتتابع^(٥). ومن ثم ترى الباحثة أن عملية الاعتماد المتبادل قد تكون من أهم مصادر ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسة التعليمية بسبب تداخل المهام والمسئوليات بين المعلمين نظراً للاحتكاك المباشر بالعديد من الأطراف.
- عدم تحديد المسئوليات بشكل دقيق: يتسبب عدم التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات الوظيفية الخاصة بالمعلمين والإداريين في حدوث الصراع داخل المؤسسة التعليمية، وذلك عندما تتداخل الاختصاصات بين المعلمين وخاصة عندما يشترك في أداء العمل أكثر من إدارة واحدة. حيث يختلف المعلمين في الأهداف والاتجاهات والقيم وأساليب إدارة العمل^(٦). مما يجعلهم في حيرة من أمرهم ويؤدي إلي غموض الأدوار، ويجعلهم غير قادرين علي التصرف والعمل علي الوجه الصحيح، وبالتالي يثير الخلافات والنزعات مع زملاء العمل^(٧). العمل^(٧). كما يؤدي عدم تحديد المسئوليات بشكل دقيق إلي عدم القدرة علي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يعيق العملية التعليمية، وبالتالي يكون ذلك سبباً للصراعات والخلافات بين زملاء العمل المدرسي^(٨). وللأسف فإن هذا السبب ظهر جلياً في الأونة الأخيرة ليس علي مستوي المعلمين بل علي مستوي شيوخ المعاهد والموجهين بل والمناطق

(١) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبية: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٣٣ .

(٢) Richard L. Daft: Understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson South – Western, Australia, 2007, P. 365.

(٣) Bush, T.: Theory of Educational Management, London: Harber Row Publisher.1986, P. 239.

(٤) Kizlik, Robert. : Classroom and Behavior Management, U.S.A: university of New Orleans, 1999, P.398.

(٥) Maccabe, P.: The Role of the School Principal, Op.Cit,
Available at ([http|| www. Paperwriters.com](http://www.Paperwriters.com)) accessed at 9|2011

(٦) ريم رمضان: أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي - من وجهة نظر السادة أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق، دمشق، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، ٢٠٠١، ص ٥٢ - ٥٣ .

(٧) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، مرجع سابق، ص ٢٧٢ .

(٨) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبية: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٣٤ .

التعليمية فليس هناك تحديد واضح لحدود المسؤوليات وبالتالي القدرة والسرعة علي اتخاذ القرارات - ظهر أثناء تطبيق الاستبانة-.

- صراع المتخصصين: ويحدث هذا الصراع بين المتخصصين سواء أكانوا مديرين أو معلمين كما يحدث بين غير المتخصصين مما يشعر المعلمين بالإحباط تجاه مديريهم، أو عند عدم وجود قنوات اتصال بينهم مما يؤدي بالتبعية إلى افتقاد المعلمين للتقدير، وعدم ولاءهم للمديرين أو للمؤسسة التعليمية بل يكون ولأنهم لتخصصاتهم مما يؤدي إلى العديد من الصراعات بينهم^(١).

- أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر أنظمة الرقابة في منظمات العمل من أهم المصادر الرئيسة للصراع داخل المؤسسة التعليمية، وتتمثل في وجود بعض مديري المدارس الذين يعتمدون علي السلطة والتحكم الفردي للرقابة علي المعلمين والإداريين الآخرين^(٢)، حيث لا يجب علي المدير أن يفرض الرقابة فرضاً علي المعلمين بالمؤسسة التعليمية ، وأن يعاونهم علي تكوين فرق عمل ويتم تنفيذ آرائها، ويكون عمل المدير هو توجيه الرقابة التي فرضتها هذه الفرق علي نفسها. إلا أنه أثناء تطبيق الاستبانة نلاحظ أن أكثر العبارات التي حازت علي أعلى تقدير العينة هي عبارة الإيجاب بأنه " يضع مصلحة العمل في قمة الأولويات في سبيل حل الصراع"، وتظهر المشكلة أكثر عندما تحاور المعلمين فتجد أنهم مقتنعين ومؤمنين بأن هذا يعد من أهم مهام ومسئوليات شيخ المعهد.

- التغيير الإداري: إن التغيير الإداري في المناصب الإدارية داخل المؤسسة التعليمية كالتغيير من وظيفة وكيل إلي مدير مدرسة أو من معلم إلي معلم أول. قد يسبب بعض الإرباك بين المعلمين داخل المؤسسة التعليمية ، الأمر الذي يؤدي إلي حدوث الصراعات بين الإداريين والمعلمين أو داخل بعضهم البعض^(٣)

- في نظام المعلومات ومشاكل الاتصال: والذي ينتج عنه نقص في المعلومات الضرورية، أو عند التفسيرات المختلفة للمعلومات، أو في حال اعطاء معلومات خاطئة تؤدي إلي قرارات غير صائبة^(٤).

(١) نبيل عبد المنعم محمد عبد المطلب: نموذج مقترح لإدارة الصراع في شركات المقاولات، القاهرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة،

جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ٥٣.

(٢) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن، الرياض، منشورات معهد الإدارة العامة، ١٤١٥ - ١٩٩٥، ص ٢٩٦

(٣) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبه: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٣٥ - ٢٣٦.

(٤) حسين محمد علي عبد الرازق: فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، مرجع

سابق، ص ١٠٩.

- علاقة مدير المدرسة بالمعلمين: هناك بعض السلبيات التي تظهر في علاقة مدير المدرسة بالمعلمين، تتضح فيما يلي:^(١)

١. استخدام بعض مديري المدارس لنمط القيادة الديمقراطية بلا ضوابط أو حدود حتي يصبح نمط ترسلي. وكذلك استخدام بعض المديرين للنمط الاستبدادي التسلطي الذي ينفر المعلمين من العمل داخل المؤسسة التعليمية.

٢. تركيز بعض المديرين في العمل الإداري علي الأمور المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح وبأعمال السكرتارية والمسائل الإدارية أكثر من اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية المؤثرة في أداء المعلمين داخل المؤسسة التعليمية.

٣. عدم إشراك المديرين للمعلمين وإعطائهم حق المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية ، أو إبداء آرائهم في الوضع العام للتعليم.

٤. عدم فعالية بعض مديري المدارس في التعامل مع المعلم الكسول، والمعلم القديم، والمعلم الحديث، والمعلم غير الديمقراطي، والمعلم الذي يعارض، والمعلم غير الراغب في التدريس، والمعلم المتذمر.

٥. قلة الاجتماعات المدرسية بين الأعضاء العاملين في المؤسسة التعليمية وعدم فعاليتها رغم أهمية الاجتماعات المدرسية لإبداء الرأي فيما يخص العملية التعليمية.

- حجم المؤسسة التعليمية: يُزيد حجم المؤسسة التعليمية وعدد صفوفها من تعقد تشكيلات أقسامها، وتطور اللوائح والتعليمات للسيطرة علي سلوك معلمها، وتحديد الاتصالات بين الأقسام المختلفة، وفي الغالب لا يتم التأثير علي السلوك والعلاقات في الأقسام بما يضمن الاتفاق فيما بينها، كما أن التسلسل الهرمي في المؤسسة التعليمية يؤدي إلي اختلاف في القوة والسلطة بين الأقسام^(٢).

رابعاً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأساليب العمل بها

بدأ استخدام مفهوم إدارة الصراع التنظيمي واضحاً في كتابات الإدارة خلال العقدين الماضيين عاكساً الاهتمام المتزايد من قبل الإدارة المدرسية بالصراعات التنظيمية وآثارها علي كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة التعليمية ، فبعد أن كان يستخدم تعبير القضاء علي الصراع أو منع

الصراع Conflict Preventing أصبح يستخدم الآن تعبير إدارة الصراع Management

Conflict أو معالجته والتعامل معه Conflict Mandling.

(١) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هببة: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٣٦.
(٢) حسين محمد علي عبد الرازق: فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص ١١٠.

ومن ثم فإن إدارة الصراع هي " الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة المدرسية لمعالجة مشكلات الصراعات سواء علي مستوى المعلم أو المعلمين والإدارات أو حتي علي مستوى التنظيمات الآخري التي تتعامل معها الإدارة " (١). وتهدف إلي استخدام الأساليب العلمية لإدارة الصراع بعيداً عن الأهواء الشخصية والسلطة البيروقراطية حتي يمكن الاستفادة من نتائجه الإيجابية التي تنعكس بدورها علي جودة العملية التعليمية. وتتطلب معالجة الصراع من مدير المدرسة وجود مجموعتين من المهارات:-الأولي: أن يكون قادراً علي التشخيص الدقيق لأسباب الصراع واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارته. والثانية: أن يكون قادراً علي التسوية الفعالة للصراعات التفاعلية بين المعلمين بطريقة تحل المشكلات الأساسية ولا تضر العلاقات التفاعلية بين المعلمين المتصارعين(٢). كما يساعده في عملية إدارته للصراع وضع استراتيجية واضحة من أجل الكشف عن أفضل السبل لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة، وللتغلب علي الصعوبات والمعوقات المحيطة وذلك لتأمين الوصول إلي الهدف المحدد(٣). وهناك عدد من العناصر والسمات التي ينبغي أن تتوافر في هذه الإستراتيجية من أهمها(٤):-

- وضوح الأهداف.
- تحديد المتغيرات والمعوقات التي تعترض تحقيق الهدف.
- اتخاذ القرار أو القدرة علي الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة.
- أن تستوعب كل ما هو جديد بحيث تكون مرنة وتترك مجالاً للمستويات الإدارية للإبداع والتجديد.
- أن تكون الإستراتيجية مرنة المدي بقدر مناسب فتكون (طويلة، متوسطة، قصيرة) الأجل.

وبالتالي فإن مدير المدرسة يقوم بإدارة الصراع داخل مؤسسته التعليمية وفق مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية من بينها ما يلي:

- أ- استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية:-وتنقسم إلي
- ١. استراتيجيات إدارة الصراع الذاتي:-

لا يوجد أسلوب محدد يمكن أن يستخدمه مدير المدرسة لإدارة الصراع الذاتي أو الفردي والذي يشمل: " صراع الدور ، وصراع الهدف " اللذين تم التطرق لهما ضمن أشكال الصراع ،

(١) نبيل عبد المنعم محمد عبد المطلب: نموذج مقترح لإدارة الصراع في شركات المقاولات، مرجع سابق، ص ٢٨.

(٢) دافيد ويتون، تيم كامبيرون: الإدارة والقيادة والعلاقات والتفاعل الإيجابي ترجمة: محمد محمود عبد الحليم، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة،

٢٠٠١، ص ٣٦٧.

(٣) Moyer, Mart: Conflict Management – the Free library.

Available at ([http|| www. free online libray.com](http://www.freeonlinelibrary.com)) accessed at 3|2009.

(٤) سعود سعيد مسفر السلمي: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة: دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ٨٣.

وذلك لأن شخصية المعلم وأسلوب تعامله مع المعلمين الآخرين تعتبران من المتغيرات الشرطية التي تؤثر علي تلك الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة هذا الصراع. فيمكن للمعلم أن يلجأ إلي استخدام وسائل دفاع سيكولوجية دون أن يدرك ذلك مع أنه من السهل عليه تميزه للآخرين حينما يستخدمها ، حيث تبدو هذه الوسائل وكأنها جزءاً رئيساً من شخصيته وهذه الوسائل السيكولوجية أو ما يسمى بالميكانيزمات الدفاعية هي :-

- السمو: "يعني تنقية الدوافع الغريزية من الغضب والمشاعر العدوانية، والتفكير بطريقة إيجابية، مما يدفعه إلي التركيز علي إنجاز العمل وإتقانه"^(١).
 - التعويض: " فعندما يدرك المعلم وجود قصور في مهارة من المهارات التي يجب أن يمتلكها وقد يكون هذا القصور هو السبب في تعرضه للصراع الذاتي، فيحاول تعويض ذلك بإثبات درجة عالية من الكفاءة في مجال آخر"^(٢).
 - الانسحاب: قد " ينسحب المعلم نتيجة الصراع الذاتي ويتجنب المعلمين المتسببين في الصراع"^(٣)، ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلي زيادة حدة الصراع وعدم التوصل إلي حل له.
 - التبرير: ويعني " خلق المعلم لسبباً مقبولاً اجتماعياً لتبرير سلوكه بدلاً من إبداء السبب الحقيقي للصراع"^(٤)، فقد يعزي المعلم الصراع الذي يشعر به إلي سبب آخر غير السبب الحقيقي.
 - الإسقاط : وهو طريقة للتخلص من الشعور بالفشل أو الذنب " وذلك بإسقاط أو إصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً بمعلم آخر"^(٥).
- ومن ثم يتضح لنا من خلال العرض السابق لأهم استراتيجيات إدارة الصراع الذاتي لدي المعلم أن أسلوب "التعويض ، والسمو" من الأساليب الإيجابية لأنهما يدفعان المعلم إلي التفكير بطريقة إيجابية. من خلال اهتمامه بعمله وتطوير مهارته في العمل لتعويض النقص واثبات وجوده . بينما تعد أساليب "الانسحاب، والتبرير، والإسقاط" من الأساليب السلبية، لأنها تدفع المعلم إلي الهروب من المشكلة الحقيقية وعدم السعي لمواجهتها والتغلب عليها.

(١) Conflicts management Introduction Webster's Dictionary, Available at ([http| www. downloads.cas.psu.edu](http://www.downloads.cas.psu.edu)) accessed at 9|2011.

(2) Conflict Management. Available at (<http| www. guide.couchdb.org>) accessed at 9|2011.

(3) Conflict Management Services Available at (<http|www.truenorthlearning.com>) accessed at 9|2011.

(4)Emerald | International Journal of Conflict Management information. Available at(<http| www.emeraldinsigt.com>) accessed at 9|2011.

(5)Conflict Resolution — National Crime Prevention Council. Available at (<http| www.ncpc.org/topics/conflict-resolution>) accessed at 9|2011.

٢. استراتيجيات إدارة الصراع بين الأفراد:-

وتصنف هذه الاستراتيجيات إلى ثلاثة مجموعات رئيسة هي:

المجموعة الأولى: استراتيجيات تتعلق بإيجاد أهداف عامة ومشتركة:-

بمعنى تنمية مجموعة من الأهداف والموضوعات المشتركة والسلمية، التي لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كلاً من المعلمين والإداريين في المدرسة. والتي لا يمكن لشخص منهم أن يحققها بمفرده^(١). فيعد إيجاد أرضية مشتركة أو أهداف عامة مشتركة تستفيد منها الأطراف المتصارعة أساساً جيداً لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة التعليمية.

المجموعة الثانية: استراتيجيات تتعلق باستخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات:-

تعمل هذه الاستراتيجيات بصفة أساسية علي إدارة الصراع من " خلال تبديل وتغيير حجم الصراع الذي يعانيه المعلمين أفراد التنظيم عن طريق: تحسين فاعلية التنظيم ، وتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للنظام"^(٢). مثل: نظام الاتصالات، تصنيف الوظائف، تحليل المهام، إعادة التنظيم، وغير ذلك من أمور تنظيمية يمكن أن تسهم في معالجة الصراع. مما يعني أن هذا المدخل يحاول باستمرار التغيير والتطوير في الهيكل التنظيمي ومراكز الضعف فيه والتي تؤدي إلي نشوب الصراع. كما تعتمد أساليب هذا المدخل علي الهيكل الإداري للمدرسة كوسيلة لحل الصراعات، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في^(٣):

- رفع المشكلة التي سببت الصراع بين القسمين أو الإدارتين إلي مستوى إداري أعلى أو إلي المدير المسئول عنهما معاً.

- تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة ودمج هذه الوحدات إن أمكن. فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في وحدة واحدة، وذلك لتخفيف حدة الصراعات فيما بينهم، بحيث يصبح هدفهم واحد وتحت قيادة واحدة ويخصص لهم موارد محددة.

وتري الباحثة وجود تنظيم غير الرسمي ربما يكون من أفضل الطرق لحل الصراع بين الوحدات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية ، أو بين المؤسسة التعليمية والمعلمين. حيث تستطيع الإدارة عن طريق التطوير التنظيمي مساندة المعلمين والتغيير من سلوكياتهم السيئة ورؤية المشكلة علي حقيقتها، وتبنيها للقيم الفعالة. كما تستطيع من خلال هذه الاستراتيجية تطوير قدرات ومهارات المعلمين بما يساعدهم علي زيادة مستويات أدائهم وتطوير علاقات العمل داخل المؤسسة التعليمية. ويرى البعض أن استخدام الإدارة لهذا الأسلوب يعمل علي^(٤):

(١) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبه: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ٢٤٥ .

(٢) محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٤٠.

(٣) شيرين موسى علي بريمه: صراعات العمل المهنية في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى : دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ٦٦ .

(٤) أحمد محمود مختار : العوامل المحددة لإدارة الصراع التنظيمي في المستشفى الجامعي لجامعة قناة السويس بالإسماعيلية - دراسة ميدانية، رسالة

ماجستير (غير منشورة)، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة السويس، ٢٠٠٣، ص ٩١.

- إنشاء مناخ صحي داخل المؤسسة التعليمية من خلال نشرها وتبنيها للقيم السليمة بين المعلمين.
 - تغيير اتجاهات المعلمين أو تعديلها أو تصحيحها.
 - تهيئة الهيكل التنظيمي للعمل بمرونة وتطويره.
 - تطوير انسياب العمل بالتغير التكنولوجي.
 - تنمية التفكير الإبداعي والاستفادة من الأفكار الحية التي يتوصلون إليها.
- ويري خبراء التطوير التنظيمي أن مثل هذا التطوير ينبغي أن يشمل كل إدارات وأقسام المؤسسة التعليمية، ونظمها المختلفة كلما أمكن ذلك. وأن الوحدات التي يمكن أن يشملها التطوير تتمثل في^(١):- الأفراد، الهيكل، المهام، التكنولوجيا.
- المجموعة الثالثة: استراتيجيات سلوكية لحل الصراعات:-

تعتمد هذه الاستراتيجية علي العنصر البشري في إدارة الصراعات بمعنى أنه يحاول تحسين فعالية التنظيم عن طريق مجموعة من النشاطات التي تهدف إلي تنمية أعضاء التنظيم بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم ، كما تمكنهم من تعلم مختلف أساليب معالجة الصراع بين المعلمين^(٢) ، والمواقف التي تستخدم فيها هذه استراتيجيات توتي بثمارها المرجوة . ويندرج أسفل هذه المجموعة بعض الاستراتيجيات هي:-

(١) الإِجبار Forcing

ويسميه البعض الهيمنة Dominating ، ويسميه آخرون المنافسة Competition ، وهو أحد الاستراتيجيات التي يلجأ إليها مدير المدرسة لتخفيض أو حل الصراع وفق ما يراه دون النظر إلي آراء المعلمين المتصارعين ورغباتهم، حيث يتجه مدير المدرسة إلي استخدام القوة والسيطرة في حسم وتصفية بعض الصراعات داخل المدرسة سواء بين المعلمين وبعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة^(٣).

وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية علي محاولة مدير المدرسة تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين فينظر للصراع من منطلق المكسب أو الخسارة^(٤)، وإِجبار المعلمين للامتثال لوجهة نظره ومقترحاته - يضع مصلحة العمل في قمة الأولويات- مما يخلق طرف

(١) المرجع السابق، ص ٩٩.

(٢) محمد حسن العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٤٠ .

(٣) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مرجع سابق، ص ٤٨٦.

(٤) عادل محمد زايد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤ ، العدد ٤ ، ١٩٩٥، ص

رابح وآخر خاسر أجبر على الخضوع لسلطة أقوى. ولذلك فإن هذه الاستراتيجية " لا تحل الصراع غالباً، بل تضغطه وتجعله كامناً تحت السطح"^(١).
وعلى الرغم من أن هذه الاستراتيجية تقوم على الإجبار إلا أنه قد يصلح في أحد المواقف التالية^(٢):

- عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرارات سريعة بشأن عمل حاسم وحيوي بالنسبة للمؤسسة التعليمية ، وفي الحالات الطارئة، وعند ظهور مؤشرات خطر علي المؤسسة التعليمية.
- في القضايا الحيوية التي تصب في مصلحة المؤسسة التعليمية وتتعلق باستقرارها، وذلك للمحافظة علي استقرارها.
- ضد المعلمين الذين يبدون سلوكاً غير سوي تجاه المؤسسة التعليمية.
- في القضايا المهمة حيث الأعمال غير المألوفة التي تحتاج إلي اعادة الانضباط.
- عندما يترك حرية ووقت لحل وتسوية الصراعات بين المعلمين وبعضهم دون تدخل الإدارة ثم تفشل هذه الأطراف في حل الصراع.
- ويترتب علي استخدام هذه الاستراتيجية ما يلي^(٣):
- زيادة الضغوط والتوترات التي يتعرض لها المعلمون مما يؤدي إلي التأثير علي سلوكياتهم وإصابتهم بالاكتئاب والإحباط واليأس.
- زيادة حجم التكتلات وتوحد المعلمون والجماعات ضد إدارة المدرسة.
- المزيد من العناد والمقاومة والعداء من جانب المعلمين.

٢) التجنب Avoiding

وهو أحد استراتيجيات التعامل مع الصراع، ويطلق عليه عدة مسميات منها الانسحاب أو التحاشي، وفيه يتخلص مدير المدرسة من الصراع عن طريق إنكار وجوده أو تجاهله وتحاشيه بهدف الحفاظ علي تجانس المدرسة ومحاولة منع انتشار الشعور بالغضب والإحباط. فيتجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع ذاته علي أمل أن يتحسن الموقف أو يتلاشي الصراع. وبالتالي فهو يعد "عملية للتهرب أو الانسحاب من إدارة الصراع"^(٤).

(١) عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان : ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها، الرياض، معهده الإدارة العامة، ١٩٩٨ ، ص ٣٩٦ .

(٢) Robert P. Vecchio: Organization Behavior Core Concepts, (4th Ed), the Dryden Press, New York, 2000, P.245.

(٣) أحمد محمود مختار: العوامل المحددة لإدارة الصراع التنظيمي في المستشفى الجامعي لجامعة قناة السويس بالإسماعيلية- دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ٨٣.

(٤) عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان: ضغوط العمل - منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها، مرجع سابق ، ص ٣٩٣ .

وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية علي اهمال مدير المدرسة أو تجاهله للصراع ورفضه له رفضاً تاماً، وأخذة للجانب الدفاعي، كما يلاحظ سعي أحد المعلمين من أطراف الصراع إلي كبت الصراع وإخماده كي ينتهي لصالحه.

وهناك عدة صور يستطيع المعلمون استخدامها لتجنب الصراع وذلك عن طريق: الصمت أو تغيير موضوع الصراع أو المغادرة وتجنب ساحة الصراع أو رفض إعطاء أي أجوبة. كما أنهم يتجنبون الصراع نفسياً بتجاهله عندما ينشط أو رفض وجوده ومنعه من الظهور. وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية يتميز باهتمام قليل بالأفراد والإنتاج.

وعلي الرغم من أن هذه الاستراتيجية تقوم علي التجنب إلا أنه يصلح في أحد المواقف التالية^(١):

- عندما يحتاج المعلمون إلي فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلي الصراع، مما يفسح المجال لإعادة ترتيب العلاقات وتحصن الخلافات، وقد يؤدي ذلك إلي حل الخلاف نتيجة للتروي والتفكير فيه.

- عندما يكون مدير المدرسة لا يتمتع بشخصية أو حضور قوي يؤدي إلي حدوث تغيير في المواقف.

- عندما تكون الأعباء والجهود المبذولة في حل الصراع أكثر وزناً من الفوائد والمنافع المرجوة من الصراع.

- عندما يكون موضوع الصراع ثانوياً أو روتينياً ومتمكراً.

- عندما لا تتوافر لدي الإدارة القدرة علي اقناع المعلمين بالأسباب التي من أجلها تم وضع سياسة ما أو اجراء ما أو اتخاذ قرار معين.

ويلاحظ أن هذه الاستراتيجية في معالجة الصراع لا يصلح مع جميع المستويات فقد حدد لنا روبنز Robbins هذه المستويات علي النحو التالي^(٢): إذا كان الصراع بين المعلمين فإن علي مدير المدرسة أن يتحمل مسئوليته في إدارة الصراع وحسم الموقف. أما إذا كان الصراع مع الرؤساء فقد ينسحب المدير من الصراع بدلاً من تصعيده، هذا بخلاف إذا كان الصراع مع الزملاء من المديرين فقد يتجنب المدير الاتصال بهؤلاء أو يتحاشى الصراع إذا كان لابد من الاتصال بهم، وهنا لا يتم بذل أي محاولة لحل السبب الرئيس لموضوع الصراع.

وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية يؤخذ عليها ما يلي^(٣):

(١) Daniel Feldman C.: Taxonomy of Inter group Conflict – Resolution Strategies – the Pfeiffer Library, Vol 9, 1998, P.218.

(٢) Robbins, S.P: Organization Behavior: concept, controversies Application, Op.Cit, P.390.

(٣) Robert P. Vecchio: Organization Behavior Core Concepts, Op.Cit, P.245.

- تعطي انطباعاً لدي المعلمين بقبول الإدارة للصراع والسماح به مما يؤدي إلي زيادة الصراعات الضارة.
- لا تصلح في معالجة الصراع إلا لوقت قصير.
- لها تأثير سلبي علي العلاقات الشخصية وعلي حل الصراع لأنه يظل موجوداً بل وربما يتطور.

وتري الباحثة أن مدير المدرسة في هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد مصادر الصراع لأنه من المحتمل أن يستمر الصراع أو يسير نحو الأسوأ. غير أن تجنب المدير لهذه الصراعات يمكن أن يؤدي إلي حدوث تأثير سلبي علي العمل، كما يمكن أن يؤدي إلي تفاقم حدة الصراع وأخذه صوراً متعددة.

٣) التهدئة Smoothing

ويسميه البعض الاسترضاء Obliging بمعنى إبداء المرونة نحو تحقيق رغبات أحد أطراف الصراع وأهدافه وسياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات المعلمين أطراف الصراع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسة لتسوي مع مرور الزمن^(١). ويري البعض استراتيجية التهدئة أو التكيف من منظورين^(٢): أولهما:- كوضع حالة من التوازن بين المعلمين يتم من خلالها قبول بعض الترتيبات العملية. وثانيهما:- كعملية للتكيف الاجتماعي بين المعلمين لمنع الاصطدام بينهم مؤقتاً.

وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية علي معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع أحد الأسلوبين التاليين^(٣):

- التخفيف:- ويعتمد علي التقليل من نقاط الخلاف، والتركيز علي جوانب الاتفاق والتعاون بين المعلمين أطراف الصراع، وإبراز أهمية ذلك بالتقليل من أهمية النقاط السلبية.
- التوفيق:- ويعتمد علي تقديم تنازلات بين المعلمين أطراف الصراع، والتوصل إلي الحلول المرضية لأطراف الصراع.

وعلي الرغم من أن هذه الاستراتيجية تقوم علي التهدئة إلا أنها قد تصلح استخدامها في أحد المواقف التالية^(٤):

- ضعف موقف أحد المعلمين والرغبة في الافساح للمعلم الأخر بإظهار حججه ومبرراته.

(١) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد إدارة الصراع وأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ٢٦ .

(٢) حسين محمد علي عبد الرازق: فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية مرجع سابق، ص ١٢٠.

(٣) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد إدارة الصراع وأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ص ٥٩

(٤) Robert P. Vecchio: Organization Behavior Core Concepts, Op.Cit, P.245.

- عندما تكون القضايا المطروحة أكثر أهمية للمعلم الآخر عن أهميتها للأول، والرغبة في ارضائهم والمحافظة علي التعاون معهم.
 - عندما يصل المعلمون أطراف الصراع إلي نقطة الانفجار .
 - عندما يكون الاستقرار أمراً حيوياً ومهماً بالنسبة للإدارة والمؤسسة التعليمية.
- وتري الباحثة أن هذه الاستراتيجية جيدة لإدارة الصراع إذا كان طارئاً لمحاولة كسب مزيد من الوقت، ودراسة المشكلة من جميع جوانبها، وجمع مزيد من المعلومات عنها. إلا أنه لا ينبغي أن يكون هي السمة السائدة في معالجة الصراع داخل المؤسسة التعليمية.

٤) المواجهة Confrontation

- وهي الاعتراف صراحة بالصراع بالمشاركة والفحص والتقييم لأسباب الصراع ثم مناقشتها من جانب كافة الأطراف، وبالتالي إمكانية الوصول إلي حل فعّال للصراع يحظي بقبول جميع المعلمين.
- وتقوم فلسفة هذه الاستراتيجية علي^(١):-
- تبادل وجهات النظر:- وتتم بشكل متبادل بين المعلمين لتسنع الفرصة للطرفين بالتعرف علي وجهة نظر الطرف الآخر وتقريب وجهات النظر وزيادة التفاهم.
 - التركيز علي هدف إستراتيجي:- بوضع هدف مشترك وذا أهمية للمعلمين من أطراف الصراع ليتم التركيز عليه من قبل الجميع- مثل بقاء واستمرارية تطور المؤسسة التعليمية - والتقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن الهدف الأساسي، مما يوجب أن يكون هناك اعتماد متبادل بين جميع المعلمين. وينبغي أن تكون هذه الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من الجميع، كما ينبغي وجود نوع من الحافز للأداء.
 - اجتماعات المواجهة:- وتتم المواجهة بين المعلمين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي ليتسني عرض وجهات نظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع والوصل إلي حلول لها.
- وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تستخدم منهج حل المشكلات في إدارة الصراع، لأنها تقوم بتحديد المشكلة المثارة وتحليلها، وجمع المعلومات والبيانات حولها، وتحديد البدائل واختيار أفضلها.

(١) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد إدارة الصراع وأزمات وضغوط العمل والتغيير، مرجع سابق، ٦٠ .

وتتميز هذه الاستراتيجية عن غيره بعدة مميزات من بينها^(١):-

- اعتقاد المعلمون من أطراف جلسة المواجهة بأن الناتج الكلي من المواجهة سيكون في صالحهم جميعاً.
- المعلمون المتصارعون هم من يتخذو قرار حل الصراع، لأنهم أقدر الأفراد علي ذلك باعتبارهم المتأثرين بالصراع.
- يتمثل الهدف من جلسة المواجهة التوصل لحل للمشكلة وليس التوفيق بين وجهات نظر متعارضة.

وهناك عدة شروط ينبغي توافرها لنجاح هذه الاستراتيجية^(٢):

- يجب أن تتوافر لدي المعلمين أطراف جلسة المواجهة رغبة حقيقية لحل المشكلة والاستماع لوجهات نظر الآخرين.
- يجب ألا ينظر المعلمون للمشكلة من وجهة نظر شخصية، والاصرار علي رأي معين حتي ولو كان منطقياً.
- يجب عدم التقليل من قيمة آراء أو وجهات نظر الآخرين، لأن ذلك يدفعهم إلي التمسك أكثر بوجهة نظرهم.
- يجب ألا تتسم المشكلة موضوع الصراع بالتعقد، وتوافر المعلومات الكافية لدي كل أطراف الصراع عن الآخر.

- يجب تحسين عملية الاتصال الشخصي المتبادل بين أطراف جلسة المواجهة.

ومن ثمّ تري الباحثة أن أهم ما يميز هذه الاستراتيجية هو المكاشفة وعرض الحقائق علانية مع الأطراف المعنية بالصراع، فضلاً عن عدم محاولة التوفيق بين الأطراف المتعارضة، لأن ذلك لن ينجح باعتبار أن الاختلاف فطرة بشرية، ولكنه يركز علي وضع نقاط مشتركة بينهم ومحاولة حل الأسباب الرئيسة المؤدية للصراع. وقد وضع (هلال ١٩٩٦) نموذجاً لإدارة الصراع يهدف إلي السيطرة علي الصراعات، وتوجيهها لمصلحة الكيان التنظيمي للمدرسة، وهذا النموذج يتمثل في النقاط التالية^(٣):

أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الصراع والهدف منه:-

- تحديد العوامل المشتركة في الصراع.

- تحديد أسباب الاحتكاك.

(١)Ronald, Burke: Methods of Resolving Interpersonal Conflict Personnel.

Available at (<http://www.dnacc.edu.com>) accessed at 6\ 2012.

(٢) شيرين موسى علي بريمه: صراعات العمل المهنية في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى : دراسة ميدانية، مرجع سابق ، ص ٦٧

(٣) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية

١٩٩٦، ص ٢٣.

- تحديد المدي الذي وصل إليه الصراع.
 - تحديد الأطراف المؤيدة والمعارضة.
 - ب- الدراسة التحليلية للصراع:- وذلك بهدف ايجاد قاعدة للبيانات للتعامل مع الصراع، ويتم ذلك من خلال:-
 - أ- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
 - ب- التأكد من الأسباب التي أدت إلي حدوث الصراع.
 - ج- تحديد عدد العناصر المشتركة في الصراع ونسبة تأثير كل منهما.
 - د- توقع الآثار الناجمة عن الصراع وأثر الوقت علي ذلك.
 - هـ- تحديد الامكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.
 - ج- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الصراع:- وتعتمد هذه المرحلة علي الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب. كما يجب أن تنتهي مرحلة التخطيط هذه بوضع الحلول والقرارات الملائمة وبدائلها من خلال: الفهم الكامل للبيانات، التركيز علي تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. بحيث تمثل الحلول المقترحة صوراً عقلية للأفكار التي تخدم الموقف الحالي للتحرك إلي الهدف المطلوب. ويتم ذلك التخطيط بالاستعداد للمواجهة عن طريق الإجراءات التالية:
 - تحديد مجموعة من الإجراءات والقرارات الواجب اتخاذها وترتيب هذه الاجراءات طبقاً لما يساعد علي تقليل الاحتكاك وتوقف التدهور .
 - إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة، وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.
 - تحديد نوع المعلومات التي ستستخدم وتوقيت صدورها.
 - تنظيم عملية الاتصال داخل مجال الصراع بشكل أفضل.
 - د- المواجهة والتفاعل مع الصراع:- ويتم ذلك بعد تحقيق الخطوات السابقة علي الترتيب. حيث يتم في هذه المرحلة السيطرة علي الموقف، وتنفيذ القرارات التي تم تحديدها، وتوضيح المسار الصحيح للمعلمين أطراف الصراع، والحديث عن الأهداف المشتركة بينهم وكيفية تحقيقها، ومعالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الموقف، والوصول إلي قرارات تساعد علي تطوير المدرسة وزيادة فعاليتها.
- تأسيساً لما سبق تري الباحثة أن استراتيجية المواجهة هي ترجمة حقيقية لإدارة علمية قائمة علي الديمقراطية والحوار بين أفرادها، لديها قاعدة بيانات قوية، وفريق عمل لإدارة الصراع يتمتع بالاستقلالية وحب المعلمين له، مع وجود قنوات اتصال مفتوحة بين المعلمين المتصارعين

تسمح بتصحيح المعلومات المغلوطة لديهم، ومن ثم الجلوس علي مائدة مستديرة لعرض الآراء ودراسة تداعيات الموقف، والخروج بحلول تلقي قبول المعلمين المتصارعين.

٥) الحل الوسط أو التسوية Compromising

يشار إليها باستراتيجية الحل الوسط والاعتقاد بأن المعلمين لا يستطيعون حل صراعهم إلا بإيجاد منطقة وسطي يلتقون فيها^(١). وينظر دسلر Dess إلى التوفيق علي أنه " تسوية الصراع من خلال تبادل المصالح"^(٢)، في حين ينظر روبنز Robbins إليه باعتباره " موقف يتطلب من كل معلم من المعلمين أطراف الصراع أن يقدم شيئاً ما"^(٣).

وتقوم علي فلسفة الأخذ والعطاء للوصول إلي حل وسط، " وإيجاد حلول لمعظم الصراعات، ولا ينتج عنه طرف رابح وآخر خاسر، كما يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج"^(٤). ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين لإتباع الخطوات التالية^(٥):-

- تبني موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون عندما لا تكون هناك أرضية مشتركة بين المعلمين المتصارعين للتعاون فيما بينهم.

- يبحث بالتعاون مع المعلمين عن تحقيق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بينهم.

كما يستطيع مدير المدرسة عند التوصل إلي حل وسط من السعي والاستكشاف لمعرفة الأسباب الحقيقية للصراع. فيقوم بدور المحامي لكل معلم مما يساعده في جمع الأطراف المتصارعة، وإعطاء كلاً منهم الفرصة للحديث عن انطباعه حول الموقف، وبذلك يتبين لكلاهما عدم فهمه لموقف الآخر^(٦).

وبالتالي يستخدم مدير المدرسة هذه الاستراتيجية في المواقف التالية^(٧):

- حالات وجود أهداف مهمة إلا أنها لا تساوي الجهد المبذول في الصراع.
- حالات تساوي قوة المعلمين أطراف الصراع نسبياً ولكل منهم أهداف متبادلة مع الطرف الآخر.

- عند رغبة المعلمين في تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقدة.

- حينما تكون التسوية أو الحل الوسط خطوة في حل جذري.

(١) Henry L. Tosi ET. AL: Management Organization Behavior, (3^{ed} ED), Blackwell Publishers Ins, Oxford, 1995, P.519.

(٢) Gary Dessler: Management Leading People and Organization In the 21st Century, and Edition , Prentice Hall, New Jersey, 2001 , P.449.

(٣) Robbins, S .P: Organization Behavior: concept, controversies Application, Op.Cit, P.403.

(٤) سيزلاتي وآخرون : السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق، ص ٢٧٩ .

(٥) سمير أحمد العسكر: دور الصراع في الإدارة، المجلد ٤، العدد ٧، ١٩٩١، ص ٢٣١.

(٦) ويليام ب. روس : لا تتسرع بالحلول ثلاثة عشر وهما في إستراتيجية التفكير، ترجمة: مروان الحموي، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠١، ص

١٥٦ - ١٦٧ .

(٧) Robert P. Vecchio: Organization Behavior Core Concepts, Op.Cit, P.245.

- حينما يشعر الطرفان بوجود أرضية مشتركة.
 - عند الرغبة في الوصول إلي حلول مؤقتة تحت ضغط الوقت.
- وعلي مدير المدرسة إذا توصل إلي تسوية بين المعلمين أطراف الصراع أن يتضمن الحل الذي توصل إليه علي مجموعة من الأهداف من بينها^(١):
- يساعد في بناء علاقات عمل جيدة.
 - يأخذ في الحسبان جميع خيارات الأطراف المشتركة.
 - يساعد علي تحسين الاتصال بين جميع الأطراف.
 - يكون قانونياً ويبعد عن التمييز ومتفقاً مع قيم ومعايير المؤسسة التعليمية.
- وتري الباحثة أنه يجب علي كل معلم أن يكون ملماً بسياسة التوفيق وهي: معرفة الأشياء التي يمكن أن يتنازل عنها والأشياء التي لا يمكن أن يتنازل عنها. وغالباً ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلي حلول وسطية تخلق شيئاً من التفاهم وتجنبها الوصول إلي طريق مسدود. لذا تستخدم هذه الاستراتيجية في مرحلة مبكرة من الصراع كتشخيص سريع للمشكلة، كما يمكن اللجوء إليها إذا تساوت قوة طرفي الصراع . غير أنه في حالة وجود طرف قوي وآخر ضعيف فإن أسلوب الحل الوسط قد لا يكون فعالاً. وذلك لأن الجانب القوي سيعارض الحلول المطروحة، كما أنه يمكن أن يستخدمها للوصول إلي تسوية مؤقتة للمسائل العالقة، وحلول عاجلة في حالة ضيق الوقت.

٦) التفاوض Negotiation

- التفاوض هو العملية التي يقوم فيها المعلمون بالاجتماع مع بعضها البعض، ويكون لدي كل طرف وجهة نظر مسبقة من أجل تحديد الشروط التي يمكن أن يقوم الطرفان بالتنازل عنها والتوصل إلي حل لها^(٢). واللجوء إلي التفاوض بين الأطراف المتصارعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلي حل يحقق فائدة للجميع.
- ويمكن استخدام الاستراتيجية إذا توافرت المتطلبات التالية^(٣):
- تحديد العوامل المؤدية إلي المشكلة، وتوضيح أهمية عمل الأطراف المتصارعة بالنسبة إلي المؤسسة التعليمية.
 - استعداد المعلمون أطراف الصراع للتركيز علي أسبابه الرئيسية وترك الأسباب الجانبية.
 - توضيح ما هي الخطوات التي يجب أن تتبناها في الحل، وتحديد كيفية تنفيذها والوقت اللازم للتفاوض.

(١) شيرين موسي علي بريمة: صراعات العمل المهنية في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى : دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ٧٢ .
(٢) Robert P. Vecchio: Organization Behavior Core Concepts, Op.Cit, P.245.

(٣) ريم رمضان: أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره علي الأداء التنظيمي- من وجهة نظر السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مرجع سابق، ص ٨٤ .

- توضيح أسباب الصراع حول الأعمال التي لم يتم أدائها أو تم أدائها بشكل غير صحيح. والتفاوض الناجح يترتب عليه في بعض الأحيان بعض الآثار المفيدة للمعلمين أطراف الصراع كتحقيق مزيد من التفاهم، وتحسين العلاقة بين كلا الطرفين. ولكن إذا فشلت المفاوضات ووصلت إلي طريق مسدود فسوف تكون العاقبة مزيد من الصراعات. ويلجأ مدير المدرسة إلي استخدامها في أحد المواقف التالية^(١):
 - عندما يشعر المعلمون المشتركون في الصراع بأن لديهم مهارات عالية في التفاوض والمناورة والمطالبة بالحق.
 - عندما يشعر أحد الأطراف بأن لديه حيل سياسية تؤثر علي الطرف الآخر في الصراع.
 - عندما يشعر الطرفان بإمكانية التفاهم والتعاون والتنسيق مع وجود قدر من المرونة تسمح بأن يقدم أطراف الصراع بعض التنازلات.
 - عندما يشعر المعلم بأن لديه مطالب سليمة وواضحة تستند علي حقوق لا جدال فيها.
 - عندما يشعر المعلم بأن الطرف الآخر يعتمد عليه بشده وأنه أقوى منه.
 - عندما يقدر المعلم علي تنظيم نفسه أو جماعته في التفاوض أفضل من الطرف الآخر.
- ومن ثم فالتفاوض هو أحد الاستراتيجيات الإدارية في حل الصراع وهو يتطلب من المعلمين أطراف الصراع تقديم تنازلات لإيجاد حل وسط. ويتميز بأنه يعتمد على الدخول الصريح والمباشر، ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية ، وبذل الجهد من الطرفين لإيجاد الحلول لكل جزئية. وعليه فإن عملية التفاوض تتطلب وجود طرفين لديهما اهتمامات متصارعة، ويحملان خيارات من أجل مناقشتها والوصول إلى حل للصراع. وإذا ما طبقنا هذا على مدارسنا نجد أن عملية التفاوض عملية تفاعل بين البشر تعتمد علي شخصية المفاوضات التي تلعب دوراً هاماً في هذه العملية. فبقدر ما يتمتع مدير المدرسة من قدرة على فهم الناس والتعامل معهم بنجاح بقدر ما تتحدد قدرته على النجاح في المفاوضات.

(٧) المجاملة (التكيف) Accommodation

تمثل هذه الاستراتيجية سلوكاً متعاوناً لأن مديري المدارس الذين يستخدمونها يسعون لمجاملة المعلمين الآخرين عن طريق مساعدتهم في تحقيق اهتماماتهم حتي إذا كان ذلك علي حساب مصالحهم الشخصية ولكن في حدود معينة. والشخص المجامل عكس الشخص المنافس لأنه يركز علي إرضاء المعلمين الآخرين ومساعدتهم علي تحقيق مصالحهم، بينما يركز المعلم المنافس علي مصالحه الشخصية حتي إذا كانت علي حساب مصالح الآخرين، والمجامل ربما

(١) أحمد ماهر: كيف تسيطر علي صراعات العمل، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٥١ .

يستمد هذه الشخصية من إيمانه بإنكار الذات أو الكرم أو القبول والطاعة للآخرين عندما يصدر الأوامر^(١).

ويستخدم مدير المدرسة في المواقف التالية^(٢):

- عندما يدرك المعلم أنه علي خطأ ويسعي لخلق وضع أفضل يستمع فيه ويتعلم من الآخرين.
 - عندما تكون القضية محل الصراع أكثر أهمية للمعلمين الآخرين مقارنة بأهميتها للطرف الآخر، وبالتالي يسعي المعلم لإرضائهم والحفاظ علي علاقته معهم.
 - لإقامة وتنمية علاقات اجتماعية مع الآخرين تفيد في المستقبل.
 - تخفيض الخسائر للحد الأدنى عندما يكون أحد أطراف الصراع خاسراً.
 - إذا كان الانسجام والاستقرار هامين بصفة خاصة للمؤسسة التعليمية أو المعلم.
- وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الصراع طارئاً ليتجنب مدير المدرسة لوم أي طرف من الأطراف، لما يتميز به من اهتمام عالٍ بالأفراد واهتمام قليل بالإنتاج. وبالتالي يضع مدير المدرسة كمعالج للصراع ترضية أطراف الصراع نصب عينيه ليحتفظ معهم بعلاقات جيدة عن طريق ما يلي^(٣):-

- تقبل وجهات نظرهم والسعي لاسترضائهم لاسيما إذا كان الصراع غير ذي أهمية.
- أن يكون هناك ميل حقيقي للمساعدة من قبل الإدارة أو من أحد المعلمين من أطراف الصراع ليضحي أو يتنازل ببعض اهتماماته في سبيل أن ينال الطرف الآخر ما يريد.
- أن يتسم أسلوب المدير باللباقة والكياسة، وأن يحاول تقليل التوتر ويدعو كل الأطراف إلي التعاون.

وتري الباحثة أن هذه الاستراتيجية تكون مناسبة في المواقف التي يكون الصراع حاداً وتصل فيه الأمور إلي الذروة، لعمل نوع من التهدئة في الموقف. أو عندما يكون الصراع قائماً أساساً علي اختلاف الصفات الشخصية للأطراف المتصارعة. وهنا نلاحظ تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمراره في ظل ظروف معينه. وهذا يعني اعطاء المعلمين فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.

وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية يؤخذ عليها ما يلي:-

- تشجع المعلمون على اخفاء مشاعرهم.

(١) عابدة سيد خطاب وآخرون: العلوم السلوكية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨، ص ٢٨٦.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٨٧.

(٣) أحمد علي جبر، عبد المحسن عبد المحسن جودة: السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة، المكتبة العصرية، ١٩٩٩، ص ١٩٥.

- غير فعّالة إذا أعتقد أحد أطراف الصراع أن هناك نوعاً من الانحياز أو المحسوبية في إدارة الصراع، أو أن الإدارة غير عادلة في اتخاذ القرارات.
 - عدم فعّاليتها في التعامل مع الكثير من المشكلات.
- وتري الباحثة أن هذه الاستراتيجية هو محاولة سريعة لتصفية النفوس وتهذئة الجو بين المعلمين المتصارعين، كما أنه يستخدم عادة أثناء اليوم الدراسي لما يوجد فيه من مشاحنات سواء إدارية أو دراسية تحتاج إلي حلول بسيطة وسريعة مع الاحتفاظ بالعلاقات الجيدة بينهم.

٨) التعاون Collaboration

ويسمى البعض التكامل Integrating ويسمىها آخرون حل المشكلات. وتشير أدبيات الإدارة إلي أن التعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية من أهم سمات المؤسسات التعليمية الناجحة، فإذا استطاع مدير المدرسة حل الصراع بالتعاون بين المعلمين فإن ذلك سوف ينصب علي مصلحة المؤسسة التعليمية ويكون عامل ضروري من عوامل نجاحها وتحقيق أهدافها التعليمية، ويؤكد البعض أن استخدام هذه الاستراتيجية في حل الصراع يسمح بنجاح أكثر للمعلمين وبتقديم مستوى أفضل من الأداء^(١).

وتقوم فلسفتها علي "العمل علي نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف بين المعلمين، كما أنها تتميز باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاج"^(٢)، ورغبة واستعداد مختلف المعلمين للجلوس معاً والتعرف علي الأسباب الحقيقية للصراع، وبحث وتقييم مختلف المشاكل المثارة وصولاً إلي الحل المناسب. ولهذا تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الديمقراطية في الإدارة.

يقوم فيها مدير المدرسة بالتعاون مع المعلمين بإتباع الخطوات التالية^(٣):-

- مناقشة مصادر الصراع وتحديدها ومعرفة المصالح المشتركة بينهم والتركيز عليها.
- إتاحة الفرصة لهم بقدر متساوي لعرض وجهات نظرهم وبحث الاختلاف بينهم بغض النظر عن فكرة من هو المخطئ ومن كان علي صواب.
- ينصب النقاش علي تحديد المشكلة وتحليلها ومقابلتها باحتياجات ومصالح المعلمين أطراف الصراع وطرح البدائل واختيار أفضل الحلول. فضلاً عن أنه يسمح بإمكانية الاتصال المباشر، وتبادل الآراء بخصوص المشكلة المثارة.

(١) John W. Slocum, Jr & Don Hellriegel: Fundamentals of Organizational Behavior, Thomson South – Western, Australia, 2007, P.258.

(٢) عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان : ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها وكيفية إدارتها ، مرجع سابق ، ص ٣٩٥ .

(٣) سيزلاتي وآخرون : السلوك التنظيمي والأداء ، مرجع سابق ، ص ٢٨٠ .

ويمكن استخدامها في المواقف التالية^(١):

- عندما يتطلب الأمر إيجاد حل تعاوني ويظهر المعلمون اهتماماً واضحاً بالعمل مع بعضهم.
 - عندما يريد مدير المدرسة أن يتفهم الآخرون أهدافه واكتسابهم الخبرة والتعليم.
 - عندما يريد مدير المدرسة دمج رؤية المعلمون المختلفة للموضوعات.
 - لكسب الالتزام والارتباط وضم المتخوفين إلي حلقة الاجماع وتعهد الجميع بالتعاون.
- ومن ثم ترى الباحثة أن من ايجابية هذه الاستراتيجية أنها تدعو إلي نبذ الخلافات ومناقشتها أولاً بأول. ورغم ذلك فإنه لا تخلو من العيوب ولا تصلح لجميع المواقف والصراعات نظراً لأنه يتطلب إلي بعض الوقت للتحليل ومناقشة المشكلة موضوع الصراع ثم وضع الحلول التي تناسبها، وقد لا يتوفر ذلك عند حدوث مشكلة طارئة، مما يستدعي من الإداري وضع مجموعة من السيناريوهات للمشكلات والصراعات المتوقع أن يقابلها أثناء اليوم الدراسي، وأن يتفق مسبقاً علي الطريقة أو الآلية التي يمكن مواجهتها بها، وبذلك نتغلب علي عامل الوقت في التفكير لحل لها.

٩) التحكيم والوساطة Arbitration and Mediation

يعرف التحكيم بأنه تلك العملية التي يتم اللجوء فيها إلي طرف ثالث بهدف اتخاذ قرار نهائي لحل الصراع بين المعلمين، ويعطي هذا الشخص المحكم سلطة القاضي، ويكون القرار الصادر عادة نهائياً لأنه قد تم الاتفاق المسبق بين المعلمين بقبول قرار المحكم. وبعد التحكيم فإنه يمكن للجنة التحكيم أن تلجأ إلي استراتيجية المواجهة أو إلي أسلوب التهدئة^(٢).

كما أن اللجوء إلي التحكيم يتم عادة عندما تبوء محاولة التوسط بالفشل، حيث أن التوسط يقتصر دوره علي توضيح القضايا ووجهات النظر بين المعلمين من أجل تحسين العلاقات بينهما، ومساعدة طرفي الصراع علي الوصول إلي اتفاق مقبول منهما معاً. فإذا فشلا في ذلك يلجئون إلي التحكيم.

وللتحكيم أربعة أنواع^(٣):-

- أ- التحكيم الإلزامي: حيث يتم فيه إجبار الطرفين علي قبول قرار التحكيم.
- ب- التحكيم الاختياري: ولا يتم فيه إلزام الطرفين بقرار التحكيم ويترك لهما حرية الاختيار.
- ج- التحكيم العرفي: ويستطيع المحكم فيه أن يقدم المقترحات التي يراها من وجهة نظره مناسبة.

(١) Robert P. Vecchio: Organization Behavior Core Concepts, Op.Cit, P.245.

(٢) عبد المعطي عساف: التكنولوجيا والإدارة العامة، مسقط، مجلة إداري، ١٩٩٥، ص ٢١١ .

(٣) شيرين موسى علي بريمه: صراعات العمل المهنية في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى : دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص ٨١ .

د- التحكيم علي العروض الأخيرة: وهو أن يختار المحكم أحد العروض الأخيرة التي قدمها أطراف الصراع.

وقد بدأ ظهور دور الوسيط في المؤسسات التعليمية بطريقة غير رسمية في أواخر القرن التاسع عشر، إلا أنه بحلول القرن العشرين بدأ يعرف بصورة رسمية، ومنذ ذلك الوقت أخذ دور الوسيط في حل الصراع يتقدم بصورة ملحوظة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا ، وفي عام ١٩٨٠ ظهرت المؤسسة العالمية للتوسط في وسائل التعليم National Association of Mediation in Education من أجل الربط بين الوسطاء وبرامج التعليم ، وكان من انجازات المؤسسة تدريب الناشئين من أجل خلافات المعلمين بالإضافة إلى حل المشكلات الناجمة عن عدم مركزية القرارات^(١). وتعد الاتحادات أو النقابات العامة التي تمثل نقابة المعلمين أو المستشارين الممثلين سواء لمدير المدرسة أو للمعلمين أمثلة لجماعات خارجية يتم استدعاؤها أحياناً لحل الصراعات داخل المدرسة. وتكمن ميزة هذه الجماعات في موضوعيتهم وقدرتهم علي رؤية الموقف بنظرة موضوعية ومحايدة دون أي تحيز لأطراف الصراع. ورغم ذلك هناك مشكلة في مثل هذه الجماعات وهي أنها لا تكون غالباً علي دراية بالمشاكل الخاصة بالمدرسة.

وهناك بعض المساوي التي ينطوي عليها التحكيم وهي^(٢):

- أن التحكيم ربما يستغرق وقتاً طويلاً.
- قد تكون أطراف الصراع أقل ميلاً للالتزام بالحل الناتج عن التحكيم. وذلك لأن القرار في النهاية فرض عليهم ولم يتخذوه بأنفسهم.
- ربما يشكك أحد المعلمين أطراف الصراع في حيادية المحكم.

١٠) الرفع لمستوي إداري أعلى

حيث يتم اللجوء في هذه الاستراتيجية إلي مستوي أعلى لإدارة الصراع، وفي هذه الحالة فإن للجهة الأعلى أن تلجأ لأي من الاستراتيجيات المشار إليها في الحالات السابقة فتنقل إليها إدارة الصراع وتصير هي المسؤولة عن ذلك^(٣). وبالتالي يستخدم مدير المدرسة هذه الاستراتيجية عندما لا يكون بإمكانه إدارة الصراع داخل نطاق مؤسسته التعليمية، فيقوم " برفع موضوع الصراع إلي المستوي الإداري الأعلى منه وذلك حسب التخصص لحل هذه المشكلة"^(٤)، فمثلا إذا كانت

(١) منى شريف برزق: أساليب إدارة الصراع في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ ، ص ٩٢ .

(٢) Pettas, William & Gililand, Steven L: Conflict in the Large Academic Library: Friend or Foe? The Journal of Academic Librarianship. Vol .18.No.1,1992, P. 28-29.

(٣) عبد المعطي عساف: التكنولوجيا والإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٢١١ .

(٤) سمير أحمد العسكر: دور الصراع في الإدارة، مرجع سابق، ص ٣٨.

المشكلة تختص بالمعلمين فإن جهة النظر فيها هي شئون المعلمين، أما إذا كانت تختص بالطلاب فإنها تتبع شئون الطلاب وهكذا. وقد يلجأ مدير المدرسة إلي استخدامها في الحالات " التي تكون الإدارة طرفاً في الصراع، أو بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة له والتي يمكن أن تساعده علي إدارة الصراعات في نطاق مؤسسته التعليمية"^(١)، " أو في حالة تشدد المعلمون أطراف الصراع وعدم تعاونهم مع مدير المدرسة للوصول إلي حل مناسب "^(٢)، كما يكون اللجوء إليها عندما لا ينجح مدير المدرسة في إدارة الصراعات التي تواجهه بالاستراتيجيات الأخرى، أو في حالة أن يرى أن الصراع قد يترتب عليه مشكلات أخرى قد تخرج عن نطاق المؤسسة التعليمية إلى نطاق المجتمع المحلي مما يضطره إلى إبلاغ الجهات المسؤولة^(٣).

المبحث الثاني: نتائج الصراع وأثره علي الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية

كان الكتاب والباحثون الأوائل في مجال الإدارة ينظرون إلي الصراع بصفة عامة علي أنه ضار بالمؤسسة التعليمية وأن نتائجه دائماً سلبية، إلي أن جاءت المدرسة التفاعلية وغيرت هذه النظرة إليه، واعتبرت وجوده في أي مؤسسة تنظيمية أمراً طبيعياً، وأن له نتائج الإيجابية إذا كان في الحدود الطبيعية والمطلوبة، كما أن له نتائج السلبية إذا زاد أو قل عن الحدود الطبيعية والمتوقعة له. وتتوقف هذه الآثار الناتجة عن الصراع علي العديد من العوامل أهمها:-

- نوع الصراع واتجاهه:- بمعنى أن الصراع الإيجابي يترتب عليه آثار إيجابية والصراع السلبي لا ينتج عنه إلا مزيد من الأضرار والمشاكل النفسية والاجتماعية.
- انتشار الصراع:- بمعنى مدي انتشار الصراع في المؤسسة التعليمية ، وهل يمثل ظاهرة عامة تستوقف انتباه واهتمام الإدارة، أم أنه يسير في الحدود المرغوب فيها؟ فحجم الصراع يساهم في تحديد الأساليب الملائمة للتعامل معه.
- قوة الصراع:- فكلما كان الصراع شديداً أو حاداً كلما زادت المشاكل المرتبطة به وكان هناك حذر في التعامل معه ومقاومته.
- توقيتات حدوث الصراع :- ويقصد بها مدي حدوث الصراعات في أوقات حرجة وقاتلة بالنسبة للمؤسسة التعليمية ، فهناك أوقات تكون الإدارة مشغولة بوضع الخطط والإستراتيجيات ومثل هذه الأوقات ترغب الإدارة في احداث نوع من التوازن والهدوء الداخلي.

(١) محمد فالح الحنيطي : الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، مجلة الدراسات التربوية، الجزء ٢ ،

العدد ١ ، ١٩٩٣ ، ص٣٤

(٢) بشير الخضرا وآخرون: السلوك التنظيمي ، عمان ، الأردن ، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥، ص ٢٣١ .

(٣) موسي اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر، ١٩٩٩ ، ص ١٠١ .

- تأثير أطراف الصراع:- بمعنى من أين يأتي الصراع هل من المعلمين أو من الإدارة أو من خارج المؤسسة التعليمية؟ وهل الأطراف التي تحركه قوية وذات نفوذ أو أنهم أطراف عاديون؟
- الأساليب التي تتبعها الإدارة في احتواء الصراعات السلبية المدمرة:- فقد تستخدم الإدارة أسلوب منع الصراع وقهره من خلال فرض سيطرتها مما قد يترتب عليه توحيد المعلمين ضد المؤسسة التعليمية، وبالتالي تزداد حدة وكثافة الصراع. ويمكن تقسيم النتائج المترتبة علي الصراع إلي آثار إيجابية وأخري سلبية وذلك علي النحو التالي:-
- أولاً: النتائج الإيجابية للصراع (The Positive Effects of Conflict):-
- نجد أن الصراع التنظيمي إذا كان ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن ينتج عنه الآثار الإيجابية التالية⁽¹⁾:
- يولد الطاقة لدي المعلمين أفراد التنظيم ويبرز المواهب والقدرات والاستعدادات الكامنة لديهم كاستجابة للصراعات التي قد لا تظهر في ظل الظروف العادية.
- يوجه الانتباه إلي المشكلات التي قد تكون موجودة في المؤسسة التعليمية ولكنها غير بارزة علي السطح، وبالتالي تعمل المؤسسة التعليمية علي إيجاد حلول لها، بالإضافة إلي أنه يزيح الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية فيها.
- يحفز المشاركين علي فهم بعضهم البعض من خلال محاولة كل معلم للتعرف علي أفكار المعلم الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع، وبعد الوصول إلي حل مرضٍ للمشكلة القائمة. وبالتالي فإن ذلك قد يؤدي في النهاية إلي توثيق أو اصر التعاون بين المعلمين المشتركين في الصراع ، كما أنه قد يُحدث خبرة تعليمية جديدة لديهم.
- يعمل علي إعادة تأليف مشاعر المعلمين وتنسيق جهودهم واكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر فيما بينهم. كما يعمل علي إشباع حاجاتهم النفسية وخاصة ذوي الميول العدوانية علي ألا تزيد وتقلب إلي ميول تدميره.
- يؤدي إلي قرارات لها مردود أفضل علي التنظيم، واستحداث أساليب جديدة للتواصل والتزود بالمعلومات.
- يشجع علي المشاركة البناءة بين المعلمين أفراد التنظيم في كافة العمليات التعليمية، وتقوية الأداء الوظيفي لديهم ورفع مستواه. فعندما تتم إدارة الصراع بشكل فعال يمكن أن يكون قوة ايجابية ومنتجة.
- يساعد علي تنمية المهارات والأفكار الإبداعية، والبحث عن أفكار ومداخل جديدة.

(¹) Greenberg, J. & Baron. R. A.: Behavior in Organizations understanding and managing the human side of work, O.p, Cit, P.385.

- يساعد علي اختيار البديل الأفضل للمؤسسة التعليمية وكذلك للمعلمين، وإحداث نوع من التغيير في المؤسسة التعليمية (كالتغيير في الهيكل التنظيمي - أو أسلوب أداء العمل).
 - يعمل علي إظهار حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشكلات التنظيمية.
 - يؤدي إلي مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، والذي يحسن بدوره مستوى الارتباط بالمؤسسة التعليمية والتزامهم بأهدافها. وفي المقابل فإن المعلمين يكونون أقل ولاءً للمؤسسة التعليمية التي لا يتم فيها تبادل وجهات النظر المتعارضة بحرية^(١).
 - يؤدي الصراع الداخلي للمعلم إلي نوع من الرقابة الذاتية مثل: الالتزام بمعايير الأداء الموضوعية، والالتزام بالأوامر الإدارية برغم ما يترتب عليها من مشاق، وذلك من خلال الالتزام بالمعايير والقيم الاجتماعية والعقائدية السائدة في المجتمع^(٢).
- ومن ثم يتضح لنا من خلال النظر في هذه الآثار الإيجابية للصراع أنها تتفق مع مرحلة الفكر الإداري السلوكي، والتي رأت أن للصراع نتائج ايجابية وأخري سلبية، وأنه ينبغي الاستفادة من النتائج الإيجابية إلي أقصى درجة ممكنة. كما يتضح مدي أهمية الصراع في المؤسسات التعليمية، وأنه لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يخلق حالة من التجدد ويبعث علي التغيير والتحسين المستمر. كما أظهرت عدة دراسات أُجريت لمعرفة الآثار الإيجابية للصراع علي طلاب المدارس النتائج التالية^(٣):- بالنسبة للمؤسسة التعليمية: إنفاق أقل وقت علي تسوية الصراعات بين الطلاب، تقليل التوتر بين الطلاب والمعلمين، تحسين البيئة المدرسية. أما بالنسبة للطلاب: فتتمثل في المشاركة الإيجابية والفعّالة في عملية حل الصراع، زيادة الإلتزام بأساليب حلول الصراع من أجل المصلحة العامة، توفير نماذج ايجابية من أجل حل المشكلات، قلة تدخل الكبار سواء_ معلم، مدير، ولي أمر _ في حل الصراعات، تشجيع الاتصالات المفتوحة والتعامل بطرق ايجابية لتلبية الاحتياجات الشخصية. أما بالنسبة لآثاره الإيجابية علي الوسطاء في حله فإنه يساعد في: تطوير مهارات القيادة لديهم، تحسين مهارات الاتصال فيما بينهم، إلي جانب تحسين الأداء الأكاديمي واحترام الذات وزيادة الانسجام مع الأقران ، بالإضافة إلي أنه يساعد في ابتكار أساليب جديدة لحل المشكلات. وأخيراً فوائده بالنسبة للأسرة والمجتمع : فنجد أن المهارات الإيجابية المكتسبة في المدرسة تنعكس علي الأسرة حيث يمكن استخدامها لحل الصراعات التي تظهر في المنزل، أما بالنسبة للمجتمع : فإنه يؤدي إلي التقليل من أعمال العنف

(١) حسين محمد علي عبد الرازق: فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، مرجع سابق، ص ١١١.

(٢) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مرجع سابق، ص ١١٣.

(٣) Hahn, Bruce Lewis.: School Superintend dents Perceptions regarding the degree and Types of Conflict between the msetves .and their boards of trustees. Dissertation Abstracts International.54 (10), -A.1994.

بالإضافة إلي أن الطلاب عندما يصبحون بالغيين فإنهم يستطيعون أن يطبقوا ما تعلموه علي الأسرة والعمل والمجتمع ككل.

ثانياً: النتائج السلبية للصراع (The Negative Effects of Conflict):-

إذا زاد مستوي الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة وهي كالتالي:-

- تغيب مستمر عن العمل وخلق نسبة معينة من التوتر علي كافة مستويات المؤسسة التعليمية ، وزيادة في الشعور بالإحباط، ويتجلي ذلك بالتذمر المستمر حول ظروف العمل⁽¹⁾.
- ظهور المشاعر السلبية والضغط النفسي الزائد، ووجود جو مليء بالكراهية والحقد ، ونمو تيارات الخصومة بين المعلمين، مما يؤدي إلي عدم التعاون والعمل بروح الفريق وبالتالي إعاقة وصول المؤسسة التعليمية إلي أهدافها التنظيمية.
- يحمل القادة علي فرض سلطتهم بدلاً عن المشاركة والتعاون، وهذا يؤدي إلي مناخ غير مريح ومنتج للعمل في المؤسسة التعليمية.
- يصيب المعلم بالمزيد من الاضطرابات النفسية والفسولوجية مثل: الصداع، واضطرابات الجهاز الهضمي، والقلق، وفقدان الثقة بالنفس. كما ينتج عنه سلوكيات معينة منها الانسحاب النفسي ومن مظاهره: العزلة، والابتعاد عن المجموعة، والشعور باللامبالاة، والإحساس بعدم الأهمية، أو الانسحاب المادي ومن مظاهره: التباطؤ عن العمل، والتأخر أو الغياب، أو اهماله، وتخريب الممتلكات المدرسية⁽²⁾.
- يشتت الانتباه ويستهلك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات بدلاً من استثماره في أنشطة منتجة، مما يضعف من مستوي الكفاءة والفعالية في المؤسسة التعليمية⁽³⁾.
- يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلي التطرف في تقدير مصلحته وتفضيلاته الخاصة علي حساب المصلحة الكلية.
- يخلق جو غير صحي يحتوي علي القلق والانفعال داخل المؤسسة التعليمية ، مما يؤدي إلي انخفاض الكفاءة التنظيمية، وغياب الانسجام والتعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة⁽⁴⁾.
- يشغل الإدارة ويصرفها عن تحقيق أهدافها وتطوير أدائها ودوافعها الأساسية بسبب استغراقها في حل الصراعات.

(1)Thomson, Brad: The New Manager Hand Book, (S.1): Richard D- Irwin-Inc, 1995, P.236.

(2)Owens, Robert: Organizational Behavior in Education. (Englewood, Op. Cit.

(3)Jerald Greenberg & Robert A. Baron: Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work, Op,Cit, , P. 385.

(4)Gatto, Rex P: Controlling Stress in the Work Place, How you Handle, What Happens. (S.L): Pfeiffer Company, 1999, P.177.

- يخفض من كفاءة الاتصال بين المعلمين المتصارعين مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات فيما بينهم.
 - تدني مستوى الرضا الوظيفي نظراً لعدم رضا المعلم عن موقعه الوظيفي، أو عدم رضاه عن التعليمات المتصلة بوظيفته، مما يؤدي إلي عدم اتقانه للعمل أو تغيبه عنه ومن ثم يحدث صراع مع رؤسائه أو زملائه.
 - يترك شوائب في سلوكيات صناع القرار مثل: الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات، وغلبة العاطفة علي التفكير الرشيد.
 - يقلل من رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر المعلمين مما ينعكس سلباً علي عملهم وإبداعاتهم. ويقلل من عامل الانتماء للمؤسسة التعليمية فيسعي كل معلم إلي تحقيق أهدافه الخاصة، مما يؤدي إلي الخوف من انتشار الصراع في مستويات التنظيم كافة^(١).
- تأسيساً لما سبق يتضح أنه علي الرغم من أن الصراع شيء حيوي وضروري للمؤسسة التعليمية وله العديد من الآثار الايجابية إلا أن له آثاره السلبية أيضاً، وكلا النوعين من الآثار يعتمد علي الاستراتيجية أو الألية التي يدار بها. فضلاً عن أن آثار الصراع الهدام أو الضار عادة ما تظهر بوضوح وبشكل ملحوظ ، بينما يصعب إدراك نمط الصراع البناء أو اكتشافه نظراً لأن تشخيصه يحتاج إلي نوع من التفكير الصافي والمتأن في كثير من الأحيان، بالإضافة إلي أن الآثار السلبية للصراع تفوق دائماً الآثار الإيجابية حسب ما أشارت نتائج دراسة" فياض"^(٢). وهو ما أكده العديد من الكتاب والباحثين المختصين في دراساتهم^(٣). كما يري كلا من (Snowden & Gorton) أن الصراع " قد يكون مؤشراً للمؤسسة التعليمية علي أن تغيرات هامة في طريقها للحدوث أو يجب أخذها في الاعتبار وتطبيقها في المؤسسة التعليمية "^(٤). أضف إلي ذلك أن حدوث الصراع باستمرار يعتبر مؤشراً علي أن هناك أشياء غير مستقرة وتحتاج لإعادة ترتيب . ومن هذا المنظور فإن على إدارة المدرسة كمنظمة أن تدير مواقف الصراع بحكمة وروية لتمنع وصولها إلي مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل.

(١) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص ٢٣١.

(٢) رجاء خالد فياض: النزعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المدبرون في الوزارات في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة

الأردنية، ١٩٩١، ص ١٨٧.

(٣) Look at:-

-Thomas, K. W. & Kilmann, R.H.: Thomas –Kilmann Conflict mode instrument, Op.Cit

-Rahim, M. A.: Managing Conflict in Organizations, Op. Cit.

-Owens, Robert.: Organizations Behavior in Education (3rd Ed). New Jersey: Prentice – Hall, Inc, 1987.

-Merwe, V. D. & Albertus , J. : The handling of conflict as task of the school principal (ED .M , Dissertation, University of Pretoria) Dissertation Abstracts International , 31(1) , 514,1993.

-Robbins, S. P.: Essentials of Organizational behavior, Op. Cit.

(٤) Snowden, P. E. & Gorton, A.: School leadership and administration: important concepts, case studies and simulations (5th Ed). San Diego State: McGraw – Hall, 1998, P.88.

ثالثاً: العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء المعلمين داخل المؤسسة التعليمية:-

تلعب استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دوراً هاماً في إدارة الصراع، كما تؤثر بدرجة كبيرة في مستويات أداء المعلمون بالمؤسسة التعليمية ودرجة رضاهم وقد توصل كلاً من هاتفيلد وهاتفيلد (Hatifield & Hatifield) إلي وجود علاقة عكسية بين استخدام استراتيجية التعاون وبين درجة حدة الصراع علي مستوياتها الثلاث: الفرد، الجماعة، المؤسسة التعليمية. أما علي مستوي إدارة الصراع بين المعلمين فإن الاعتماد علي هذا الاستراتيجية بمفرده غير كاف بل لابد من استخدام بعض أساليب القوة^(١). كما توصل فريدمان وآخرون (Friedman et.at) إلي أن استخدام استراتيجية التعاون يساهم بدرجة كبيرة في خفض كلاً من صراع المهام والعلاقات الذي ينشأ بين المعلمين في المدرسة، وبالتالي يساهم في تخفيف حدة ضغوط العمل التي قد يتعرض لها هؤلاء المعلمون. وفي المقابل يؤدي استخدام استراتيجيتي التجنب والإجبار إلي زيادة حدة الصراع^(٢). كما أوضح بيهافر وآخرون (Behfar et.at) أن التعاون والمشاركة يزيد من فعالية إدارة الصراع، وفي المقابل تساهم استراتيجية التجنب في زيادة المشاعر السلبية لدي الأطراف المتصارعة^(٣).

وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات التي قامت الباحثة بدراستها ووجدت أن استراتيجية التعاون تعد من أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل مديري المدارس^(٤). في حين أشارت دراسة ديود (Dowd) أن المديرين يستخدمون استراتيجية "استخدام السلطة أو الإجبار"

(١) Hatifield, Deborah Weider & Hatifield, John D.: Relationships among Conflict Management styles, levels of Conflict and reactions to work. Journal of social psychology. Vol, 135.No, 6, 1995, P.689.

(٢) Friedman, Raymond A & Currall, Steven C & Tsai, James C.: What Goges Around Comes around: The impact of personal Conflict Style on Work Conflict and stress. The international Journal of Conflict Management. Vol, 11, No, 1, 2000, P. 17.

(٣) Behfar, Kristin J (et.at): the Critical Role of Conflict Resolution in Teams: a close look at the links between Conflict type, Conflict Management strategies and team outcomes. Journal of Applied psychology. Vol, 93, No, 1, 2008, P. 171.

(٤) يمكن الرجوع إلي :

- جمال فارس سليمان : أنماط إدارة الصراع لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، أريد ، ١٩٩٦ .

- تميم نجيب عبانة : أساليب إدارة الصراع - دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن ، مرجع سابق.

- رجاء خالد فياض : النزعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن، مرجع سابق.

- حسني خوري بواب : أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدرء في المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمان، الجامعة الأردنية، ١٩٨٦.

- Henkin, A .B. & Stone, P.J. & Dee, J.R.: Conflict management strategies of principals in site – based managed schools. Journal of educational administrations, 38(2)2000, P.142-158.

- Allison, J .F: Perceptions of Conflict resolution strategies, levels of Conflict and Administrator interaction in high schools. Unpublished ED.D thesis, Pennsylvania State University, 1991.

- McIntyre , S.E. : Conflict management by male and female managing as reported by self and by male female subordinates . Unpublished PH.D thesis, Georgia State University, 1991.

أكثر من الاستراتيجيات الأخرى^(١). ومن جهة أخرى أظهرت دراسة برسونس (Parsons) أن مديري المدارس يستخدمون استراتيجية التعاون مع المعلمين في حين يستخدمون استراتيجية التجنب مع الطلبة وفي ذلك تناقض غريب^(٢). كما أوضحت نتائج دراسة حسني^(٣)، ودراسة (McCormick)^(٤) أن مديرو المدارس يركزون علي استراتيجيتين من استراتيجيات إدارة الصراع هما " التعاون ، والحل الوسط ". في حين أظهرت دراسة (Hoover) أن استخدام المديرين " للتعاون ، والحل الوسط ، والمجاملة " يقلل من مستويات الصراع داخل المؤسسة التعليمية ، وأن استخدامهم لاستراتيجيات " استخدام السلطة ، والتجنب " يؤدي إلي مستويات عالية من الصراع بداخلها^(٥).

لذا تؤثر الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع في عدد من المتغيرات المتعلقة بأداء المعلمين منها: درجة الرضا الوظيفي، ومستوي المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تؤثر في أداء فريق العمل ودرجة تماسكه. وقد أكدت ريم رمضان في هذا السياق علي أن استخدام استراتيجية المواجهة في حل الصراعات يساهم في درجة رضا المعلمين مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى (الإيجار، التهذئة)^(٦). كما أوضح مارتن وآخرون (Martin et.at) أن استخدام استراتيجية الإيجار والسيطرة يؤدي إلي انخفاض درجة الرضا الوظيفي للمعلمين وزيادة الخوف من الاتصال بالمديرين، فضلاً عن أنه يرتبط سلبياً بجاذبية العمل^(٧). كما توصلت ماير (Mayer) إلي أن استخدام استراتيجية المشاركة في إدارة الصراع بين المعلمين في المؤسسة التعليمية يرتبط بارتفاع معدلات أداء المعلمين، وتحسين إنتاجيتهم وزيادة الاهتمام بخدمة العملاء (الطلاب)^(٨). ويمكن في هذا الاتجاه التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي تسهم في دعم وتعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع على النحو التالي^(٩):

(١) Dowd, J. F.: School Superintendents perceptions of Conflict and how they deal with them. Unpublished ED.D thesis, Syracuse University, 1991.

(٢) Parsons, L.C: An analysis of crisis Conflict resolution strategies preferred by Washington state public high school principals. Unpublished PH.D thesis, Gonzaga University, 1994.

(٣) حسني خوري بواب : أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن، مرجع سابق.

(٤) McCormick, N. D.: The Conflict intermediate school principals encounter and how they manage it, Unpublished ph .D thesis, Utah University 1996.

(٥) Hoover, D. R.: Relationships among perceptions of principals Conflict management behaviors, levels of Conflict and organizational climate in high schools. Unpublished PH.D thesis, The Pennsylvania State University, 1990.

(٦) ريم رمضان: أساليب إدارة الصراع الشخصي و أثره في الأداء التنظيمي من وجهة نظر السادة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق ، مرجع سابق،

ص ١٧٦ .

(٧) Martin, Matthe W.M (et.at): Subordinates Socio – Communicative Orientation & their use of conflict strategies strategies with superiors – communication research reports. Vol, 16, No, 4, 1999, P. 371.

(٨) Mayer, Susan: Organizational Response to Conflict: Future Conflict and Work outcomes. Social work research. Vol, 28, No, 3, 2004, P. 184.

(٩) منير محمد بدوي: مفهوم الصراع – دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع، أسيوط، مجلة دراسات مستقبلية، مركز دراسات المستقبل، العدد

العدد ٣، جامعة أسيوط، يوليو ١٩٩٧، ص ٤١.

- أن الطبيعة الهدامة ليست جانباً محتماً في الصراع ، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البشرية لا يمكن السيطرة عليها، فالأفراد كانوا ومازالوا يكتشفون إمكانية التوصل إلى وسائل مختلفة لمواجهة الصراع بصورة تؤدي إلى نتائج أفضل بوجه عام .
 - أن الصراع موجود كأحد سمات وخصائص الحياة والعلاقات الإنسانية. ففي التفاعلات التبادلية اليومية عادة ما يسعى كل طرف فيها إلى تعظيم منفعته، ولكي تتحقق لابد وأن تنخفض منفعة الطرف الآخر، ومن هنا كانت ضرورة أن يتوصل الطرفان إلى تبادل مقنع يراعي ويحقق بعض القواعد والحلول، وبما يحقق التوافق والاستقرار بدلاً من التصادم والصراع .
 - أن طرفي أو أطراف الصراع في موقف صراعي ومن خلال اختيارهم لقنوات الاتصال بينهما، فهما يختاران بين صورتين: إما إقامة نمط لعلاقة صراعية بينهما يؤدي فيها أحد الأفعال إلى تحقيق فائدة لأحد الطرفين على حساب الآخر، أو أن يختار تأسيس نمط علاقة تبادلية للوسائل والغايات. ومن ثم فإن الحركة بينهما تعيد كلا الطرفين بشكل ملحوظ .
- تأسيساً لما سبق يتضح لنا أن الكثير من العلماء المهتمين بموضوع الصراع، ويرون أن استراتيجية التعاون أو ما يسمى بالاستراتيجية التكاملية أو حل المشكلات هو أكثر الاستراتيجيات ملائمة لإدارة الصراع. في حين يري آخرون أنه ليس هناك استراتيجية مثالية لإدارة كل مواقف الصراع، وإنما موقف الصراع هو الذي يفرض علينا الاستراتيجية المناسب. وهو ما تؤيده الباحثة وتتفق معه في حدود خبرتها بالعمل التربوي، فليس هناك حل مثالي أو استراتيجية كاملة. إلا أن هذا لا يمنع من أن نقول أن استراتيجية التعاون والمواجهة تعد من أفضل الاستراتيجيات لأنها تسمح بنوع من الحوار الصريح ، وإبداء الآراء إن لم تكن هناك ضغوط من الأفراد أو ممارسة للانحياز والشللية . كما تري الباحثة أن اليوم الدراسي داخل المدرسة مليء بالصراعات المختلفة بين المعلمين، والتي يمكن أن تستخدم فيها جميع الاستراتيجيات المهم هو الاختيار المناسب في الموقف المناسب، وألا يشعر المعلم بنوع من الانحياز أو المحسوبية أو المحاباة لطرف علي حساب آخر. كما يتضح أن تحول الصراعات التي تحدث داخل البيئة المدرسية إلى صراعات بناءة وليست هدامة يؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية والتعليمية بشكل أفضل.

الخاتمة

أولاً: ملخص لأهم الأفكار

تناولنا في بحثنا الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي وأثرها علي الأداء الوظيفي للمعلمين في المؤسسات التعليمية، وقمنا بتقسيمه إلي بحثين هما:-
المبحث الأول: وتناولنا فيه ماهية الصراع التنظيمي، وتطوره، وأسباب ظهوره، وأهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارته.

المبحث الثاني: وتناولنا فيه الصراع التنظيمي وأثره علي الأداء الوظيفي ونتائجه الإيجابية والسلبية علاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ثانياً: نتائج البحث

- من واقع دراستنا لموضوع البحث استخلصنا مجموعة من النتائج الهامة نوجزها فيما يلي:
- أن للصراع دور كبير في التأثير علي سلوك واتجاهات الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التعليمية.
 - عدم وجود اتفاق بين الكتاب علي تقسيم للصراع. فقسمها البعض إلي (صراعات داخلية وخارجية)، والبعض الآخر إلي (صراعات وظيفية وغير وظيفية)، وهناك من قسمها إلي (صراعات وفقاً للنوع) والي (صراعات منظمة وغير منظمة)، والي (صراعات وفقاً للقيم)، ورغم ذلك التنوع والاختلاف في التقسيم إلا أنها تعتبر جميعها مكملتها لبعضها البعض.
 - أن مراحل الصراع مترابطة وليست منفصلة عن بعضها، حيث أنها تمثل عملية ديناميكية تستمر في شكل حلقات متصلة، وتتوقف مراحل الصراع علي مسبباته والأنواع المختلفة له.
 - عندما يصل مستوي الصراع إلي خفض كفاءة وإنتاجية العمل، وإلي ظهور أمراض نفسية وسلوكية للأفراد، وافتقاد الثقة بينهم، يعتبر هذا الصراع ضد مصلحة المؤسسة التعليمية وعائناً لها أمام تحقيق أهدافها لانشغال العاملين فيها بفض تلك الصراعات.
 - كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع له مزايا وعيوب، لذلك ينبغي علي مدير المدرسة الفعّال أن يختار الاستراتيجية الملائمة حسب ظروف ومتطلبات موقف الصراع داخل المدرسة.
 - إذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة في علاج الصراع فقد يتولد عنه كثرة الصراعات وزيادة حدتها ومساوئها السلبية.
 - تعد استراتيجية التعاون من أنسب استراتيجيات إدارة الصراع عندما لا تعاني أطراف الصراع من ضغوط الوقت، وعندما تريد حلاً يحقق فائدة للجميع مع اقتناع بأهمية المصالح المشتركة.

- أهم الاستراتيجيات المستخدمة لحل الصراع: التعاون، التفاوض، التجنب، التسوية، القوة.
- ومن أكثر هذه الاستراتيجيات التي تؤدي إلي فاعلية في حل الصراع المواجهة، والتعاون.
- يعد وجود درجة مقبولة من الصراع داخل المؤسسة التعليمية وسيلة لتحفيز الأداء وإحداث نوع من التغيير والإبداع في العمل، وذلك إذا تم إدارته بطريقة علمية حديثة.
- استراتيجية الإيجار والمساومة من أكثر الأساليب استخداماً لدى الكادر الإداري داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: توصيات البحث

- ضرورة تطوير ممارسات مديري المؤسسات التعليمية حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات العاملين في المؤسسات التعليمية تجنباً للصراعات المتعلقة بإزدواجية المهام وغموض الأدوار.
- تقديم إدارة المؤسسات التعليمية حوافز تشجيعية للعاملين بها، وربط تحسين الأداء الوظيفي بالزيادة السنوية.
- من أجل تخفيف حدة الصراعات يفترض أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن الإدارات المسؤولة عن إدارة الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها.
- غالباً ما تستخدم المؤسسات التعليمية ذات القوة التنافسية أسلوب القوة للسيطرة على معلمها.
- تشجيع الملاكات الإدارية التدريبية المسؤولة عن أعضاء الفريق الواحد على علاقات حيادية مع الأطراف المتصارعة مما يساهم في تحسين وتطوير رغبة تلك الملاكات بحل الصراع بطرق عادلة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر، الطبعة ٣، ١٩٩٤.
- (٢) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، الطبعة ٥، ١٩٩٥.
- (٣) _____: كيف تسيطر علي صراعات العمل، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦ .
- (٤) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بنها، جامعة بنها، ٢٠٠٠ .
- (٥) أحمد علي جبر، عبد المحسن عبد المحسن جودة: السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة، المكتبة العصرية، ١٩٩٩ .
- (٦) أحمد محمود مختار: العوامل المحددة لإدارة الصراع التنظيمي في المستشفى الجامعي لجامعة قناة السويس بالإسماعيلية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الإسماعيلية، كلية التجارة، جامعة السويس، ٢٠٠٣.
- (٧) آمال ماهر بترا: تأثير الصراع التنظيمي علي الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر - دراسة حالة مستشفى القصر العيني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٨) إيمان سليمان عبد ربه محمد: الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ .
- (٩) تميم نجيب عبانية : أساليب إدارة الصراع - دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن ، مرجع سابق.
- (١٠) جمهورية مصر العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، المطابع الأميرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٣.
- (١١) جمال فارس سليمان : أنماط إدارة الصراع لدي مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، أربد ، ١٩٩٦ .
- (١٢) حسني خوري بواب : أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدراء في المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمان، الجامعة الأردنية.

- (١٣) حسين محمد علي عبد الرازق: فعاليات الاتصال التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة الجيزة بجمهورية مصر العربية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥ .
- (١٤) خالد محمد حنفي: تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية - دراسة تطبيقية علي البنوك الإسلامية في مصر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧ .
- (١٥) خضير قاسم حمود: السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة ٣ ، ٢٠٠٢ .
- (١٦) دافيد ويتون، تيم كاميرون: الإدارة والقيادة العلاقات والتفاعل الإيجابي ترجمة: محمد محمود عبد الحليم، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠١ .
- (١٧) رجاء خالد فياض: النزعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الأردنية، ١٩٩١ .
- (١٨) ريم رمضان: أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء التنظيمي - من وجهة نظر السادة أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق، دمشق، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد، ٢٠٠١ .
- (١٩) سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، القاهرة، مطبعة العشري، ٢٠٠٥ .
- (٢٠) سيزلاتي وآخرون : السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو قاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩١ .
- (٢١) سالم مرزوق الطحيح : إدارة النزاع سلوك تنظيمي .
- (٢٢) سعيد محمد مصطفى: أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة اليرموك ، ١٩٩٦ .
- (٢٣) سعيد يس عامر : رؤية إدارية للقائد العربي ، القاهرة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ٢٠٠٠ .
- (٢٤) سمير أحمد العسكر: دور الصراع في الإدارة، المجلد ٤، العدد ٧، ١٩٩١ .
- (٢٥) سوزان محمد المهدي، حسام إسماعيل هيبه: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، القاهرة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٤ ، الجزء ٤ ، ٢٠٠٠ .

- (٢٦) سعود سعيد مسفر السلمي: إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة: دراسة ميدانية، دراسة ميدانية رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤.
- (٢٧) شيرين موسى علي بريمه: صراعات العمل المهنية في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى : دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الآداب، جامعة عين شمس، ٢٠١١ .
- (٢٨) شير الخضرا وآخرون: السلوك التنظيمي ، عمان ، الأردن ، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥، ص ٢٣١ .
- (٢٩) صلاح الدين عبدالباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٤ .
- (٣٠) طه حسين، وسلامة حسين: استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان، الأردن، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤.
- (٣١) عادل محمد زايد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤ ، العدد ٤ ، ١٩٩٥ .
- (٣٢) عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان : ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٨.
- (٣٣) عابدة سيد خطاب وآخرون: العلوم السلوكية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨ .
- (٣٤) عبد المعطي عساف: التكنولوجيا والإدارة العامة، مسقط، مجلة إداري، ١٩٩٥ .
- (٣٥) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان، الأردن، دار الفكر، الطبعة ٢، ١٩٩٤ .
- (٣٦) ليلي قطيشات: الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٤ .
- (٣٧) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، ١٩٩٦ .
- (٣٨) منى شريف برزق: أساليب إدارة الصراع في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية البنات ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ .

- (٣٩) محمد فالح الحنيطي : الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، مجلة الدراسات التربوية، الجزء ٢ ، العدد ١، ١٩٩٣ .
- (٤٠) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، الأردن ، دار وائل للنشر ، ١٩٩٩ .
- (٤١) منير محمد بدوي: مفهوم الصراع - دراسة في الأصول النظرية للأسباب والأنواع، أسيوط، مجلة دراسات مستقبلية، مركز دراسات المستقبل، العدد ٣، جامعة أسيوط، يوليو ١٩٩٧ .
- (٤٢) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة ٣، ٢٠٠٠ .
- (٤٣) منير البعلبكي: المورد- انجليزي- عربي، بيروت، دار العلم للملايين، الطبعة ٣٥ ، ٢٠٠١ .
- (٤٤) مورتون اينغر : برامج تسوية الصراعات في المدارس ، مركز تبادل المعلومات اريك ، التربية والتعليم .
- (٤٥) مجلة الأبحاث التربوية: الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية - دراسة تطبيقية علي جامعة الملك عبد العزيز .
- (٤٦) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد إدارة الصراع وأزمات وضغوط العمل والتغيير، القاهرة، دار الحامد، الطبعة الأولى ٢٠٠٨ .
- (٤٧) محمد حسن العمارة: مبادئ الإدارة المدرسية، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢ .
- (٤٨) مدحت محمد الديب: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣٧، ١٩٨٧ .
- (٤٩) هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي- سلوك الأفراد ، عمان ، دار وائل، الطبعة ٢ ، ١٩٩٨ .
- (٥٠) هاني عبد الرحمن صالح : الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٩٩٨ ، ص ٣٠٣ .
- (٥١) ويليام ب. روس : لا تتسرع بالحلول ثلاثة عشر وهما في إستراتيجية التفكير، ترجمة: مروان الحموي، الرياض، مكتبة العبيكان، ٢٠٠١ .

(٥٢) نبيل عبد المنعم محمد عبد المطلب: نموذج مقترح لإدارة الصراع في شركات المقاولات، القاهرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.

(٥٣) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن، الرياض، منشورات معهد الإدارة العامة، ١٤١٥ - ١٩٩٥ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) Allison, J .F: Perceptions of Conflict resolution strategies, levels of Conflict and Administrator interaction in high schools. Unpublished ED.D thesis, Pennsylvania State University, 1991.
- (2) Behfar, Kristin J (et.at): the Critical Role of Conflict Resolution in Teams: a close look at the links between Conflict type, Conflict Management strategies and team outcomes. Journal of Applied psychology. Vol, 93, No, 1, 2008.
- (3) **Bush, T.: Theory of Educational Management, London: Harber Row Publisher.1986**
- (4) Betty, J: Management of the Business Classroom, (editor), national Business Education Association, 2001.
- (5) Behaviorism – Wikipedia, the free encyclopedia Available at ([http || www. En.wikipedia.org](http://www.En.wikipedia.org)) accessed at 9|2011.
- (6) Conflicts management Introduction Webster's Dictionary, Available at (<http|| www. downloads.cas.psu.edu>) accessed at 9|2011.
- (7) Conflict Management. Available at (<http|| www. guide.couchdb.org>) accessed at 9|2011.
- (8) Conflict Management Services Available at (<http||www.truenorthlearning.com>) accessed at 9|2011.
- (9) Conflict Resolution — National Crime Prevention CouncilL. Available at (<http||www.ncpc.org/topics/conflict-resolution>) accessed at 9|2011.
- (10) David B. Gralnik: Webster New World Dictionary, Second call: Audition, New York, 1984.

- (11) Daniel Feldman C.: Taxonomy of Inter group Conflict – Resolution Strategies – the Pfeiffer Library, Vol 9, 1998.
- (12) Dowd, J. F.: School Superintendents perceptions of Conflict and how they deal with them. Unpublished ED.D thesis, Syracuse University, 1991.
- (13) Emerald | International Journal of Conflict Management information. Available at(<http://www.emeraldinsight.com>) accessed at 9/2011.
- (14) Edmund Weiner & John Simpson: A New English Dictionary on Historical Principles, United Kingdom, Oxford University Press, 1989.
- (15) Friedman, Raymond A & Currall, Steven C & Tsai, James C.: What Goges Around Comes around: The impact of personal Conflict Style on Work Conflict and stress. The international Journal of Conflict Management. Vol, 11, No, 1, 2000.
- (16) Gary Dessler: Management Leading People and Organization In the 21st Century, and Edition , Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- (17) Gatto, Rex P: Controlling Stress in the Work Place, How you Handle, What Happens. (S.L): Pfeiffer Company, 1999.
- (18) Greenberg, J. & Baron. R. A.: Behavior in Organizations understanding and managing the human side of work,.
- (19) Greg Hessel :The Cost of Organizational Conflict, Available at (<http://www.cheshirmediation.org>) accessed at 6/2013.
- (20) Hanson, E.M.: Educational Administration and behavior, , (4th ED). Asimon and Schuster Company, Neednam Heights, Massachusetts,1996
- (21) Hatifield, Deborah Weider & Hatifield, John D.: Relationships among Conflict Management styles, levels of Conflict and reactions to work. Journal of social psychology.Vol, 135.No, 6, 1995.
- (22) Hahn, Bruce Lewis.: School Superintend dents Perceptions regarding the degree and Types of Conflict between the msetves

- .and their boards of trustees. Dissertation Abstracts International.54 (10), -A.1994.
- (23) Henry L. Tosi ET. AL: Management Organization Behavior, (3^{ed} ED), Blackwell Publishers Ins, Oxford, 1995.
- (24) Henkin, A .B. & Stone, P.J. & Dee, J.R.: Conflict management strategies of principals in site – based managed schools. Journal of educational administrations, 38(2)2000.
- (25) Hoover, D. R.: Relationships among perceptions of principals Conflict management behaviors, levels of Conflict and organizational climate in high schools. Unpublished PH.D thesis, The Pennsylvania State University, 1990.
- (26) Jerald Greenberg & Robert A. Baron: Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work, (5th Ed), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1997.
- (27) Jerald Greenberg & Robert A. Baron: Behavior in Organizations Understanding & Managing The Human Side of Work,
- (28) John W. Slocum. Jr & Don Hellriegel: Fundamentals of Organizational Behavior, Thomson South – Western, Australia, 2007.
- (29) Kizlik, Robert. : Classroom and Behavior Management, U.S.A: university of New Orleans, 1999.
- (30) Kathryn R .Carlson: Promoting Promoting Peer Interaction through Co-operative Learning Community Building, Higher Order Thinking and Conflict Management, California, Journal of Riefeb, Vol.12, No.4, 1996.
- (31) Lippitt, G.L.: Managing Conflict in today's Organization Training and Development Journal, 36, 1982.
- (32) Martin, Matthe W.M (et.at): Subordinates Socio – Communicative Orientation & their use of conflict strategies with superiors – communication research reports. Vol, 16, No, 4, 1999.

- (33) Mayer, Susan: Organizational Response to Conflict: Future Conflict and Work outcomes. Social work research. Vol, 28, No, 3, 2004.
- (34) Max Weber– From Wikipedia, the free encyclopedia. Available at ([http|| www. En.wikipedia.org](http://www.En.wikipedia.org)) accessed at 9|2011.
- (35) Merwe, V. D. & Albertus , J .: The handling of conflict as task of the school principal (ED .M , Dissertation, University of Pretoria) Dissertation Abstracts International , 31(1), 514,1993.
- (36) McCormick, N. D.: The Conflict intermediate school principals encounter and how they manage it, Unpublished ph .D thesis, Utah University,1996.
- (37) McIntyre , S.E. : Conflict management by male and female managing as reported by self and by male female subordinates . Unpublished PH.D thesis, Georgia State University, 1991.
- (38) Moyer, Mart: Conflict Management – the Free library. Available at ([http|| www. free online libray.com](http://www.freeonlinelibrary.com)) accessed at 3|2009.
- (39) Maccabe, P.: The Role of the School Principal, Available at ([http|| www. Paperwriters.com](http://www.Paperwriters.com)) accessed at 9|2011
- (40) Maccabe , P.: The Role of the School Principal, Available at ([http|| www. Paperwriters.com](http://www.Paperwriters.com)) accessed at 9|2011
- (41) Max Weber (Stanford Encyclopedia of Philosophy), Available at ([http|| www. plato.stanford.edu](http://www.plato.stanford.edu)) accessed at 9|2011.
- (42) Owens, Robert.: Organizations Behavior in Education (3rd Ed). New Jersey: Prentice – Hall, Inc, 1987.
- (43) Organizational Conflict, ([http ||www. lotsofessays.com](http://www.lotsofessays.com)). accessed at 9|2011.
- (44) Pettas, William & Gililand, Steven L: Conflict in the Large Academic Library: Friend or Foe? The Journal of Academic Librarianship. Vol .18.No.1,1992.

- (45) Parsons, L .C: An analysis of crisis Conflict resolution strategies preferred by Washington state public high school principals. Unpublished PH.D thesis, Gonzaga University, 1994.
- (46) Richard L. Daft: Understanding the Theory and Design of Organizations, Thomson South – Western, Australia, 2007.
- (47) Robert Kreniter, Angelo Kinicki : Organizational Behavior, Third Edition, London, Richard D. Irwin, Inc, 1995.
- (48) Robbins, S. P.: Organizational Behavior. . (9th Ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc,2001.
- (49) _____: Essentials of Organizational behavior, , (5th Ed)– New Jersey: Prentice – Hall Inc,1997.
- (50) Rashid's. A, & Arch, M. Organizations behavior. Canada. Methuen Publications, 1983.
- (51) Ronald, Burke: Methods of Resolving Interpersonal Conflict Personnel. Available at ([http|| www.dnacc.edu.com](http://www.dnacc.edu.com)) accessed at 6\ 2012.
- (52) Robert P. Vecchio: Organization Behavior Core Concepts, (4th Ed), the Dryden Press, New York, 2000.
- (53) Rahim, m. Afzalur: Managing Organizational Conflict. (3rd Ed), 2001. Available at ([http|| www.books.googal.com](http://www.books.googal.com)) accessed at 9|2011.
- (54) _____ –:Managing Conflict in Organizations, New York: Prager Publishers, CBS Inc,1986.
- (55) Smith, K .G., Erez M., Chah, D., and Schaeffer, A.: The effects of intra – individual goal conflict on performance. Journal of Management, 1994, 20.
- (56) Snowden, P. E. & Gorton, A.: School leadership and administration: important concepts, case studies and simulations (5th Ed). San Diego State: McGraw – Hall, 1998.

- (57) Thomas, K .W. & Kilmann, R.H.: Thomas –Kilmann Conflict mode instrument, New York: Tuxedo Xircom, Inc,1974.
- (58) The Principles of Scientific Management, by Frederick Winslow Taylor, Available at ([http||www.ibiblio.org](http://www.ibiblio.org)) accessed at 9|2011.
- (59) Thomson, Brad: The New Manager Hand Book, (S.1): Richard D–Irwin–Inc, 1995.
- (60) The Cost of *Conflict*: Centre for *Conflict Resolution* Internationals, ([http//www.conflictatwork.com](http://www.conflictatwork.com)) accessed at 9|2011.
- (61) What Is Organizational Conflict?
Available at ([http//www.it.kau.edu.sa|Show](http://www.it.kau.edu.sa>Show) accessed at 6|2010.
Res)
- (62) What Is *Organizational Conflict*?
([http//www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)) accessed at 9/2011.
- (63) Fredrick W.Taylor: Principles of Scientific Management, New York, Harper & Brothers Publishing Co, 1911.