

دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة

إعداد

د/ نسمة عبدالرسول عبدالنبر

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ محمد حسن راسمي

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

بشرى خالد محمود علي علوم حسين

دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي / د/ نسمة عبد الرسول عبد البر بشرى خالد محمود علي غلوم حسين
 استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
 كلية التربية - جامعة بنها كلية التربية - جامعة بنها

مقدمة البحث :

ينشأ الصراع بين فرد وآخر داخل المجموعة الواحدة، نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع الصراع بين الرئيس والمرؤوس، ويؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد^(١).

وقد ينشأ الصراع على مستوى المؤسسة، مثال حدوث صراع بين الإدارات المختلفة كالصراع بين إدارة الحسابات، وإدارة المشتريات، أو إدارة التسويق، وإدارة الإنتاج. وهناك عدة أسباب لحدوث الصراع التنظيمي مثل : تعارض الأهداف الفرعية للإدارات داخل المؤسسة، والتنافس على الموارد المحدودة، مثل ذلك إصرار كل إدارة على الاستحواذ على نصيب أكبر من الميزانية المالية للمؤسسة، وتداخل العلاقات وعدم التحديد الواضح لاختصاصات كل إدارة، واختلاف المفاهيم والقيم للأشخاص داخل الإدارات^(٢).

وليست كل الصراعات تؤدي إلى آثار سلبية، فهناك بعض الجوانب الإيجابية والآخرى سلبية للصراعات داخل المنظمات، ومن أمثلة الآثار الإيجابية والسلبية للصراعات^(٣) كالآتي:
 تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة، ويشجع الصراع أيضا على إشباع الحاجات النفسية للأفراد، والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد ويشجع على اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسة وتحليل أسبابه، ويساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المؤسسة، وقد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض، وقد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين، وعدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين

ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وقد يؤدي الصراع أيضا إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع

الاجتهاد في معالجة المشكلة:

من خلال عمل الباحثة - معلمة بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت - وملاحظاتها المستمرة للصراع التنظيمي بين الأدوار المختلفة للمعلمين بالمدرسة، وكيف تحاول قيادة المدرسة التدخل لحل هذا الصراع، وفقا للمواقف المختلفة، وثقافة القيادة المدرسية، وكيفية تفهم هذا الامر مما جعل الباحثة تفكر جدياً في دراسة هذا الموضوع.

ولما كانت القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في رؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه رؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها، ويمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

ولقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما تعنى به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذا المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

ما العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومداخل القيادة المدرسية

القيادة المدرسية؟

وينتفع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما مستوى ممارسة مدرء المدارس المتوسطة بدولة الكويت لمداخل القيادة المختلفة من

وجهة نظرهم؟

- ٢- ما مستوى ممارسة مدرء المدارس المتوسطة بدولة الكويت لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما العلاقة بين ما العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومداخل القيادة المدرسية؟
- ٤- هل توجد فروق في مداخل القيادة المدرسية وأساليب إدارة الصراع وفقا للنوع (ذكور، إناث)؟

أهداف البحث :

يستهدف البحث الحالي إبراز العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومداخل القيادة المدرسية مع التركيز على مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وذلك من خلال :
 ماهية إدارة الصراع التنظيمي، وأسباب الصراع التنظيمي بالمدرسة المتوسطة، وأهم استراتيجيات مواجه الصراع التنظيمي، والكشف عن ماهية القيادة المدرسية وطبيعتها، وإبراز أهمية مداخل القيادة المدرسية، والتعرف على ماهية المدرسة المتوسطة وأوضاعها الكمية والكيفية بدولة الكويت.

أهمية البحث :

- تتبع أهمية البحث من الأمور التالية :
- تعد المرحلة المتوسطة بمثابة الحلقة الثانية في السلم التعليمي بدولة الكويت حيث أنها تلى المرحلة الابتدائية وبتبعها المرحلة الثانوية وهذا يعنى أنها تستقبل الطالب في مقدمات مرحلة المراهقة وبالتالي يحتاج إلى معاملة خاصة وبناء علاقات إيجابية معه وهذا يقع على عاتق إدارة المدرسة التي تؤمن باحترام الإنسان وتوجب أساليب علمية للتعامل معه من خلال فض المنازعات والقضاء على الصراعات الظاهرة أو الباطنة.
 - التعامل مع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية يحتاج إلى أساليب إدارية يتعلمها القادة الذين يقومون على أمور هذه المؤسسة.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي للتعامل مع واقع وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وواقع القيادة المدرسية وأنماطها والعوامل المؤثرة فيها، وأسلوب النظم للتعامل مع المدرسة المتوسطة كمنظومة مجتمعية متكاملة، والأسلوب الإحصائي لمعالجة نتائج الإطار الميداني .

أدوات البحث،

المقابلات الشخصية:

وتتم مع المسؤولين في المدارس المتوسطة مثل المديرين ومساعديهم وكذلك المعلمين وتكون من النوع المفتوح حتى تتاح الفرصة كاملة أمام كل فرد حتى يعبر عن رأيه بحرية تامة .

الزيارات الميدانية:

زيارة بعض المدارس المتوسطة بدولة الكويت ؛ وذلك بهدف التعرف على واقع الأمور الإدارية والفنية عن قرب وكيفية إنجاز الأعمال مع التركيز على أساليب التعامل مع الجماهير المستفيدة من الخدمات التربوية التي تقدمها هذه المدارس .

الاستبيان:

تم تطبيقها على عينة من المديرين ومساعديهم وكذلك المعلمين بالمدارس المتوسطة وذلك للتعرف على العلاقة بين اساليب ادارة الصراع التنظيمي ومداخل القيادة المدرسية .

حدود البحث:

- الحد الموضوعي: يركز البحث الحالي على: واقع المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، والأسس النظرية للصراع التنظيمي، والمحددات العلمية للمداخل العلمية التي تخص القيادة المدرسية
- الحد البشري: اقتصر تطبيق أدوات البحث الحالي على عينة من المديرين ومساعديهم وكذلك المعلمين بالمدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية بدولة الكويت وعددها ٦ مناطق تعليمية (حولي - الجهراء - الفروانية - العاصمة - الأحمدى - مبارك الكبير).
- الحد الجغرافي: ويتمثل في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت.
- الحد الزمني : ويشمل زمن إجراء البحث (٢٠١٦ / ٢٠١٧) .

مصطلحات البحث :

ارتكز البحث الحالي على المصطلحات التالية :

١- الصراع التنظيمي Organizational Conflict :

يعرف الصراع التنظيمي على أنه : موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعى بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر، وأن العدوانية تنتج عن الصراع^(٤).

وينظر إليه على أنه تعطل أو انهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعيارى أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء^(٥).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه : موقف بين المعلمين بالمرحلة المتوسطة بالكويت تسيطر عليه المنافسة، ويسعى كل طرف لتحقيق غايته على حساب الطرف الآخر، ومداخل القيادة المدرسية تتدخل لتحسم الصراع .

٢- إدارة الصراع التنظيمي Organizational Conflict Management^(٦) :

عبارة عن الطرق أو المهارات التي يتبعها المدير في المؤسسة التعليمية للتعامل مع الصراع وتعظيم عائدته الإيجابى وتخفيض تكاليفه .

٣- المرحلة المتوسطة Intermediate Stage :

تعرفها الباحثة إجرائياً: هي تلك المرحلة التعليمية والتي تلى المرحلة الابتدائية ويتبعها المرحلة الثانوية ومدتها ٤ سنوات.

٤- القيادة المدرسية School Leadership :

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها : القيادة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعنى أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

٥- النمط القيادي Leadership Style :

يعد النمط القيادي نوعا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية، وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيرا من المديرين حققوا نجاحا رغم اختلاف سبلهم في العمل، فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين، وبناء عليه صنف علماء الإدارة القيادة من حيث أسلوب ممارستها إلى ثلاثة أنماط رئيسية تشمل النمط الأوتوقراطي^(٧)

٦- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي Organizational Conflict Management Strategies :

هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بعدين يحددان سلوك المدير في أثناء إدارته للصراع هما : بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنين معا، ويتمثل استراتيجيات إدارة الصراع في استراتيجية الاسترضاء، وتعتبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع^(٨).

٧- مفهوم القيادة Concept of Leadership :

وتعنى: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بوجودهم في أداء النشاط التعاوني "

ويرى آخرون بأنها: " نوع من الروح المعنوية والمسئولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"^(٩).

ويعرفها آخرون بأنها: " النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"^(١٠).

ويعرفها فريق رابع بأنها: " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته^(١١) .

الإطار النظري للبحث:

- ١- إدارة الصراع التنظيمي .
٢- القيادة المدرسية.

وفيما يلي تناول موجز لكل عنصر على حدى:

١- إدارة الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه :

ويشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف، والنزاع الذى ينشأ كرد فعل لممارسة أو ضغط من جانب فرد أو مجموعة، أو منظمة على فرد آخر، أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل عملها أم من خارجه، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابى أو سلبى في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة، وذلك لأسباب مختلفة تتباين في مصادرها، وتتعدد في أبعادها، فمن ندرة الموارد إلى الشخصية الميالة للنزاع أو العدوان، وغموض الأدوار، أو خلل في الاتصالات، واختلاف الأهداف، وتباين القيم، واختلاف التصورات والإدراك، والسلطة غير المناسبة، والإدارة الدكتاتورية، والمكانة غير الملائمة^(١٢) .

أهمية الصراع التنظيمي وجوانبه :

تساهم الإدارة الناجحة للصراع التنظيمي في العديد من الفوائد التي تعود على العاملين والجماعات، والمنظمة ككل، حيث يساهم اختيار استراتيجية إدارة الصراع الملائمة لمواجهة مواقف الصراع التنظيمي في القيادة الناجحة، وتطوير العمل الجماعى، وتحسين جودة الممارسات والخدمة المقدمة للعملاء، ويعزز الولاء للمنظمة، ويقلل من التكاليف من خلال الحكمة في استخدام الموارد، ويزيد الكفاءة، ويعزز كذلك البيئة المبدعة المشجعة على الابتكار في العمل وإيجاد حلول للمشكلات، ويطور وثام حقيقى بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وهذا يوفر الوقت والجهد ويوجهه لصالح العملية الإنتاجية داخل المنظمة^(١٣) .

أسباب الصراع التنظيمي وأثاره :

هناك اسباب متعددة للصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، هما^(١٤) :

الأول: أسباب شخصية:

وهي الأسباب التي تعود إلى الأشخاص أنفسهم، فمن الأشخاص من يكون لديهم ميل طبيعي للصراع وخلق الشقاق مع الآخرين، وكذلك الاختلاف والتباين بين الأفراد في القيم والاتجاهات والمعارف، وحالات سوء فهم مواقف الاتصال والتفسيرات الخاطئة لها والاستجابات غير الملائمة حيالها، وضعف الثقة وحالة التوجس والريبة بين الأفراد .

الثاني: أسباب تنظيمية:

وهي الأسباب التي تعود إلى التنظيم نفسه، كغياب الرؤية الواضحة للعمل، وتداخل السلطات والاختصاصات، وضعف توازن السلطة والمسئولية، وغياب العدالة التنظيمية، والتنافس على الموارد والاستيازات وبخاصة عند محدوديتها، وترهل الإدارة وعدم قدرتها على ضبط زمام الأمور في المنظمة، وجمود الضوابط التنظيمية والمناخ التنظيمي غير الملائم، والتعارض بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية .

مستويات الصراع التنظيمي :

مستويات الصراع التنظيمي قد تكون عالية أو منخفضة، وكلما كان مستوى الصراع عالى أو منخفض جدًا يؤدي ذلك إلى إعاقة الأداء، المستوى الأمثل عندما يكون مستوى الصراع (معتدلاً) لمنع الركود، وتحفيز الموظفين نحو الإبداعية، والتقليل من التوتر، وتحفيز الرغبة عند الموظفين تجاه التغيير .

والمستوى العالى، أو المنخفض من الصراع يؤدي إلى إعاقة فعالية المنظمة حيث يشعر أعضاء المجموعات بعدم الرضا الوظيفي، ويؤدي إلى الزيادة في معدل غياب العمال عن العمل مما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية^(١٥) .

٢- القيادة المدرسية وتشتمل على:

مفهوم القيادة المدرسية وأهميتها:

وتعرف بأنها "هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية" (١٦).

وهي أيضا "بأنها هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (١٧).

إن الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها ومناقشة المناهج وتهيئة الجو العام في المدرسة، وتحديد العلاقات، ووضع محكمات التقويم. لذا أصبح من الضروري للمشتغلين بالإدارة المدرسية معرفة المعلومات الأساسية لهذه الإدارة لاسيما بعد أن اتسع مجالها ليشمل النواحي الإدارية والفنية، وبعد أن أصبحت الإدارة توجه كامل جهدها واهتمامها للتلميذ أو الطالب في المدرسة، بالإضافة إلى البيئة والمجتمع.

انماط القيادة المدرسية:

ويمكن تقسيم القيادة المدرسة إلى عدة أنماط هي:

١- النمط الديمقراطي: الأفراد في ظل هذا النمط لهم حق المشاركة في وقع الأهداف، والتخطيط والتنفيذ، والتقويم.

وترتكز هذه النظرية على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتقويض السلطة، وتتسم هذه القيادة بالاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

٢- النمط الأوتوقراطي: (التسلطي - الديكتاتوري) ويُطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، يعتبر القائد الأوتوقراطي أو المتحكم أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد، فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل، ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، تعتبر ليس لديه ثقة في مرؤوسيه (١٨).

٣- النمط الترسلّي (المتساهل - الفوضوي): يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولا يشترك في تحمل أية مسئولية، يترك اتخاذ القرارات للأفراد، وتصبح الجماعة غير مستقرة مفككة، ويتأخر العمل بغياب القائد، وتظهر الفوضى في العمل الإداري.

مداخل ونظريات القيادة المدرسية :

مفهوم النظرية:

النظرية هي : " تصور أو فرص أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما، يتسم بالعمومية وينتظم علما أو عدة علوم، ويقدم منهجا للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ " (١٩) .

مصادر بناء نظريات القيادة المدرسية :

المصدر الأول : تقارير وتعليقات رجال الإدارة المدرسية من واقع خبرتهم العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي .

المصدر الثاني : عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة المدرسية .

المصدر الثالث : الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلّم بها أو نعتقد بصحتها. (٢٠)

ومن نظريات القيادة المدرسة :

١ - نظرية الرجل العظيم :

تعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة ويرجع تاريخها إلى عهد الإغريق، واستندت إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة ولديهم ميزات وخصائص يرغبون بها أتباعهم، وتقتضى هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما له قدرات غير عادية . وقد وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات منها أن هذه النظرية لا تؤمن بتنمية المهارات القيادية، بل إن القائد يولد وله صفات القوة وهذا لا يمكن أن ينطبق على كافة المجتمعات، فلكل مجتمع ظروفه وخصائصه ومنها أن القائد قدرته على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة (٢١).

٢- نظرية السمات :

اهتمت هذه النظرية بالسمات أو الصفات الشخصية للقائد، حيث تشير إلى أنه إذا اجتمعت لدى فرد سمات وصفات معينة، فإنه يكون مؤهلاً للقيادة، وتتأدى هذه النظرية بتحديد السمات المشتركة بين القادة الفاعلين^(٣٢)، ويرى أنصار هذه النظرية أن الصفات القيادية تتمثل في المبادرة، والفعالية، والأمانة، والإخلاص، والطموح، والشهامة، والذكاء، والاستقلال، والتفاوض .

٣- النظريات السلوكية :

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على إيجاد محددات أخرى للقيادة، وركزت النظرية اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم مرؤوسيه لتحديد سلوكياته وكيفية تأثيره فيهم وفي أداء مهمته.

تعتمد هذه النظرية على أن خصائص القيادة تتباين وفقاً لكل وظيفة، ويكتسب القائد كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع، وقد ظهر نمطان من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:

- ١- القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام .
- ٢- القيادة التي تفرض على العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم .

٤- نظرية الموقف :

تعتمد هذه النظرية على ان سمات القائد ترتبط مع المواقف القيادية، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف، كما تفترض النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وأن نجاح القائد لا يعود إلى أسباب خارجية وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي .

٥ - النظرية التفاعلية :

جمعت هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف، وتستند إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم، وحدد أنصارها إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح مع جماعة معينة وهي المجموعة العاملة، والمناخ الاجتماعي للجماعة، ودرجة الألفة بين أفراد الجماعة، ومدى الاختلاف في وجهات النظر.

٦ - النظرية التبادلية :

تتظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة والمؤوسين، وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمؤوس .

نظرية الإدارة كعملية اجتماعية Social Processing Theory

وتقوم هذه النظرية على فكرة أن دور مدير المدرسة أو دور المعلم لا يتحدد إلا من خلال علاقة كل منهما بالآخر، وهذا يتطلب تحليلاً دقيقاً علمياً واجتماعياً ونفسياً انطلاقاً من طبيعة الشخصية التي تقوم بهذا الدور^(٢٣)، ويمكن توضيح النماذج التالية لهذه النظرية :

(أ) نموذج جيتزلز Getzels :

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين .

الدراسات السابقة:

من خلال قيام الباحثة بالاطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي وجد أن هناك عدة دراسات يمكن أن تفيد البحث الحالي ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

(أ) دراسات تتعلق بالصراع التنظيمي:

١- دراسة : ابتسام محمد مرزوق (٢٠١١م) (٢٤) :

استهدفت التعرف علي الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨٨) معلماً ومعلمة بنسبة (١٠,٦٢ %) من المجتمع الأصلي، وقد استخدمت الباحثة استبيانين : الأولي لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون من (٤٥) فقرة موزعة على المجالات

الخمسة التالية (التعاون، التجنب، التنافس، التسوية، التنازل)، أما الثانية فقد كانت لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتكونت من (٢٠) فقرة موزعة على المجالات الثلاثة التالية : (الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه العمل، الإيمان بالمؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعمل)، وبعد تطبيق أدوات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي (Spss) وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

١- مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسبة متفاوتة تتراوح من (٥٩,٠٢) إلى (٨٠,٨٩) .

٢- الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وهي استراتيجية التعاون بوزن نسبي بلغ (٨٠,٨٩) .

٣- إن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية التنافس، التجنب) .

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) .

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس) ما عدا استراتيجية التنافس حيث كانت الفروق لصالح الإناث .

٦- معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عال من الالتزام التنظيمي بوزن نسبي (٨٨,١٩ %) .

٢- دراسة : عويسات (٢٠١٥) (٢٥)

استهدفت التعرف علي مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين

من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٤) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبيعية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (٣٥٤) استبانة واستخدمت أداتان لجمع البيانات : الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والثانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي :

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين .
- أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان متوسطا من وجهة نظرهم .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

(ب) دراسات تتعلق بالقيادة المدرسية :

١- دراسة : القضاة (٢٠٠٥) (٢٦) :

- استهدفت التعرف علي أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :
- ١- ما تصورات مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جرش لنمط القيادة السائدة في مدارسهم من وجهة نظرهم أنفسهم ؟
 - ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش لنمط القيادة السائد في مدارسهم تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل ؟
 - ٣- ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية ؟

- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيرات : الجنس، الخبرة، المؤهل ؟
- ٥- هل يوجد علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية والمساءلة الإدارية للمعلمين ؟

نتائج الدراسة:

- توجد فروق بين الذكور والإناث في النمط الديكتاتوري لصالح الذكور وتوجد فروق في النمط الفوضوي لصالح الإناث ولا توجد فروق في النمط الديمقراطي.
- توجد فروق بين الذكور والإناث في أساليب إدارة الصراع حيث وجدت فروق في أسلوب التجنب والمجاملة لصالح الإناث.
- توجد فروق بين الذكور والإناث في أساليب إدارة الصراع حيث وجدت فروق في أسلوب المنافسة والتعاون لصالح الذكور.
- لا توجد فروق بين الذكور والإناث في أسلوب التسوية.



مراجع البحث

- (١) عبد الله العراقي، عباس مهدي : مدخل إلى الإدارة التربوية، دار الكتب الوطنية، عمان، ٢٠١٣م، ص ص ١٩٦ - ١٩٧ .
- (2) D. Allison : Coping with Stress in the principle ship . Educational Administration , vol . 35 , No .3 , London 2013 , PP . 35 - 39 .
- (3) Jams Ronald Tanner : Effects of Leadership Climate and Demographic Factor on School Effectiveness , Dissertation Abstract International , 43A , 2012 , PP 333 - 334 .
- (٤) كامل المغربي (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص ص ١٠٢ - ١٠٣ .
- (٥) واصل الممنى (٢٠١١) : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامي، عمان، ص ص ٣٦ - ٣٧ .
- (٦) شوقي جواد (٢٠١٠) : السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص ٦٢ - ٦٣ .
- (٧) محمد العمارة (٢٠٠٩) : مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، ص ص ٩٢ - ٩٣ .
- (٨) أحمد سيد مصطفى (٢٠١٢) : المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص ص ٤٥٠ - ٤٥١ .
- (٩) نواف كنعان (٢٠١٠) : القيادة الإدارية ، ط ٢ : دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، ص ص ٨٩ - ٩٠ .
- (10) T. Pfiffner and R . Presthus (2001) : " Public Administartion " , The Rolnd press Co . New York , Fiffth , ed P . 106 .

- (11) L . Allen :(2002) : " The Management profession " (Mc Graaww-Hill Book Co- New York , , P . 70 .
- (١٢) جمال إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٦) : المدرسة وعصر التحديات : دار الأمل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص ٦٠ .
- (١٣) أحمد صقر عاشور (٢٠٠٩) : السلوك الإنساني في المنظمات، ط٢. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ، ص ٣٠٠ .
- (١٤) سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين (٢٠٠٧) : استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان، دار الفكر، ص ص ٥٢ - ٥٣ .
- 15 - StephenP . Robbins , Organizational Behavior (2010) : Concepts , Controversies , and Applications , 3rd Edition , Englewood Cliffs , New Jersey , Prentice Hall International , p. 306 .
- ١٦ - أحمد محمد الطيب (٢٠٠٢) : الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط٣ . بنغازي : دار الكتب الوطنية، ص ١٤٩
- ١٧ - طلال عبد الملك الشريف (٢٠٠٤) : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، ص ٣٨ .
- (١٨) محمود محمد على (٢٠١٢) : مقومات القائد الناجح، ط٣ . جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع، ص ٢٤ - ٢٥ .
- (١٩) عبد المنعم الحنفي (٢٠١٢) : المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، ط٥، مكتبة مدبولي، القاهرة، ص ٨٨ .
- (٢٠) غالب الفريجات (٢٠١٠) : الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة ط٢، عمان، الاردن : دار وائل، ص ٥٨

- (٢١) فاطمة نبيل السيد (٢٠١٥) : تقويم أداء القيادة المدرسية في ظل العولمة : دار الشروق للنشر، المنصورة، مصر، ص ص ٦١-٦٠ .
- (٢٢) إبراهيم أحمد أحمد (٢٠١١) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، ط٢ . الإسكندرية، مصر : مكتبة المعارف الحديثة، ص ٩٤ .
- (23) Betty , J (2001) : Managemant of the Business classroom , (editor) , National Business Education Association .
- (٢٤) ابتسام يوسف محمد مرزوق (٢٠١١) : استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية تخصص أصول التربية .
- (٢٥) زينب أسعد محمد عويسات (٢٠١٥) : مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط .
- (٢٦) أحمد عواد مفلح القضاة (٢٠٠٥) : أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية .