

إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم (دراسة ميدانية)**إعداد****نجوى إبراهيم الدسوقي رمضان حسانين**

إشراف

د/ هدي معوض عبد الفتاح

أ.م.د/ منى شعبان عثمان

مدرس التربية المقارنة

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

- كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

يعد السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين، فلاتستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر مستويات التنظيمية المختلفة فالمنظمة لاتبقي في سكون وتوازن مستمر، حتى وإن انتهجت نفساً موجهاً نحو تحقيق أهداف محددة (١)

وتعتبر العلاقات داخل المنظمات الحديثة متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلاً ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لان تعدد الأطراف في المنظمة يفرز كثيراً من التناقضات في وجهات النظر، وهنا يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المنظمة وهذا كله يؤدي إلى التنظيمي حدوث ما يعرف بالصراع، ويعتبر الصراع أشد أنماط السلوك عنفاً في الحياة البشرية منذ نشأتها، وهي ظاهرة اجتماعية ونفسية، لا بد أن يعيش الإنسان هذا الصراع، ويواجهه بشكل من الأشكال في جميع الظروف، والصراع ظاهرة اجتماعية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم، وبين الجماعات لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح ونحوها (٢)

ويعد الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات كالتعاون والتنافس وغيره، ونظراً لاختلاف الأفراد في استعداداتهم وميولهم ورغباتهم وتوجهاتهم، واختلاف الجماعات في قيمهم واتجاهاتهم، ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي يتطلب وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد، وأن طبيعة المنظمات تستدعي التغيير والتطوير المستمر (٣) وهناك اتفاق عام حول إدارة الصراع من حيث أنه أمر ضروري في المؤسسة التعليمية وهنا يبرز دور مديري المدارس التعليم الثانوي العام، وإحياهاً يمكن أن تكون الصراعات مفيدة لأنها تساعد علي اتخاذ

(١) حسين أحمد الطراونة، وآخر إدارة التفاوض وحل النزاعات، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، ٢٠١٦، ص ١٩٥

(٢) صفاء جميل جعفره أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، مج (٤٠)، (٢)، ٢٠١٣، ص ١٦٦٣

(٣) عونيه أبو سنينه، وآخر: مستوى الصراع إدارة التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (١٠)، (١)، ٢٠١٤، ص ١٠

القرار الصحيح وهو عملية اجتماعية التفاعل داخل المؤسسة التعليمية^(١) لقد دلت نتائج الدراسات السابقة على فاعلية الصراع التنظيمي ومدى قدرته على جعل الطلاب يشاركون في حل الصراعات دون أي اعتداء، كما ساعدت على زيادة قدرة الطلاب على احترام آراء المعلم وقدرت المدرسين على حل الصراع، وإن المنظمات الإدارية لا تعمل في فارغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها مصالح شخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة فلا بد من إدارة الصراع قبل أن تتعكس آثاره السيئة على المؤسسات التي يظهر فيها، وإن ممارسة القادة التربويين لأساليب إدارة الصراع أصبحت من المهارات التي تخفف من حدة الصراع، وأصبح من الضروري الإلمام بها وتوفيرها لديهم كقادة تربويين مسؤولين عن المؤسسة، وخاصة إذا كانت المؤسسة هي المدارس التعليمية، فهي مؤسسات مهمة في أي دولة لأنها تلعب دور القائد والموجه لعمليات التطوير والتغيير في المجتمع، كما أن حاجة المنظمات للإبداع تعد مطلباً إجبارياً لكل منظمة عامة أم خاصة، لأن المنظمة التي لا تبذل في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل والتردي، وذلك لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل وغيرها، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية

مشكلة الدراسة :

يشير الواقع إلى قلة محاولة المديرين إدارة الصراع الذي يحدث بين المعلمين أو العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام، واللجوء إلى أسلوب تجنب الصراعات دون العمل على حلها، أو توجيهها إلى ما يحقق التعاون والتنافس الشريف، وتنمية روح الإبداع والابتكار بين المعلمين وبين المديرين وبين الطلاب بعضهم البعض، والعاملين، فضلاً عن غياب النظرة المعاصرة للصراع عند بعض المديرين وضعف قدرة بعض مديري المدارس على توظيف الصراع بما يخدم تحقيق أهداف الإدارة التعليمية لأنهم يفقدون إلى مهارات التحفيز على الصراع التنظيمي بشكل موجه^(٢)، بالإضافة إلى الاعتماد في إدارة المدرسة على الإخصائين الاجتماعيين والنفسي

وترتب على ذلك كما أثبتت إحدى الدراسات الآتي:

-قله إهتمام بعض مديري المدارس بتحسين ظروف العمل داخل المدرسة

-ندرة تفويض الإختصاصات والصلاحيات للمسؤولين عن الوظائف الإدارية وحل المشكلات

نتيجة للتفاعل اليومي بين الأفراد داخل القسم الواحد، وبين الأفراد في الأقسام والتخصصات المختلفة، يحدث إتفاق في بعض الآراء، وإختلاف في آراء أخرى وبالتالي ينشأ الصراع^(٣)

(1) Spaho, K. organizational communication and conflict MANAGEMENT, Received: 2013, p103 .

(٢) حسين محمد على عبد الرازق: العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية في بعض مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة: رسالة دكتوراه: غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة ٢٠٠٨، ص ٧، ٨،

(٣) المرجع السابق، ص ١١

ويمكن تحديد السؤال الرئيس للبحث فيما يلي:

كيف يمكن إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم؟

١- ما الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام؟

٢- ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام؟

ثالثاً: أهمية الدراسة :

أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية المرحلة الثانوية بالنسبة للمراحل الأخرى في التعليم بالإضافة إلى إن نتائجه تعد مؤشر للوقوف على الصراع التنظيمي لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام، إذ يعتبر الصراع التنظيمي من الموضوعات المهمة لأي منظمة لأنه معني بالكيان البشري المكون الأساسي في أي منظمة الذي تسعى أي منظمة للاستفادة منه باعتباره من أهم الموارد المتاحة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتبر بيئة خصبة للصراعات فإنه من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، فهو مصدر من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التعليمية

رابعاً : أهداف الدراسة :

يهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١- التعرف على الإطار النظري للصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام

٢- التعرف على واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام

٣- التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بما يحقق الأهداف التعليمية.

خامساً: حدود البحث :

نظراً لصعوبة تغطية جميع الظواهر المرتبطة بموضوع الدراسة فقد حددت معالمها فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على عينة من لتتناول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس ببعض بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على بعض إداري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام من خلال عينة عشوائية متعددة المراحل

- الحدود الجغرافية: تم تطبيق الدراسة الميدانية علي عينة من مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم بإدارات إطسا، وابشواي، وسنورس، وطامية، ويوسف الصديق، وشرق وغرب الفيوم

سادساً: منهج البحث

تعتمد الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي باعتباره أكثر مناهج البحث ملائمة لدراسة المشكلات التربوية وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً علي جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليل تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلي نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع البحث^(١)

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة ،وذلك لتعرف علي ماهية الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في مدارس التعليم الثانوي العام ودراسة وتحليل واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام وذلك من أجل الوصول إلي اجراءات مقترحة لعلاج الصراع التنظيمي علي مستوي الإدارة المدرسية بين المعلمين وإدارة المدرسة وتطويرها

سابعاً: مصطلحات البحث: فيما يلي أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة علي النحو التالي:

ماهية الصراع: هو خلاف بين شخصين أو أكثر تبدو مصالحهم أو اهتماماتهم غير متوافقة^(٢)

كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول علي المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول علي المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر^(٣)

إدارة الصراع التنظيمي : Conflict

يعرف الصراع بأنه: "موقف يتصف بالمنافسة بحيث تصبح الأطراف المتصارعة على وعى بتناقضاتها ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وتنتج العدوانية عن الصراع".^(٤)

ويمكن تعريف الصراع التنظيمي إجرائياً بأنه: النزاع أو الخلاف أو التضارب الذي ينشأ بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام داخل المدرسة نتيجة التفاعل اليومي

(ب) هو ذلك الاختلاف الذي قد ينشأ بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة وذلك بسبب رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول علي نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة ،أو عدم وضوح الاتصال بين الأطراف المعنية داخل المنظمة ،أو اختلاف الأفراد في نظرتهم وإدراكهم للأمور والقضايا

ج-تشير كلمة الصراع في اللغة ومصدرها صرع،والصرع هو الطرح بالأرض وخصه في التهذيب للإنسان،والصراع معالجتها أيهما يصرع صاحبه^(٥)

(١) بشير صالح الرشدي ،مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث ،٢٠٠٢، ص٥٩

(٢) محمد عبد الغني حسن هلال :مهارات إدارة الصراع ،الصراعات الإدارية وتأثيرها علي الأداء، القاهرة ،مركز تطوير الأداء والتنمية ،٢٠٠٤، ص٩

(٣) زهير بو جمعه شلابي :الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ،عمان ،الأردن ،٢٠١٣، ص٩٢

(٤) عادل خير الله وآخر:نحو نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي وتحويله لقوة منتجة،مجلة كلية التربية،الثقافة والتنمية، ص(٨)، ع(٢١)، ٢٠٠٧، ص١٦٣

(٥) ابن منظور :لسان العرب ،مج ٣،بيروت ١٩٩٤، ص١٩٧

د-يعرف مصطلح الصراع التنظيمي بأنه: "الاختلاف أو التفاوض بين فردين يمثلان طرفين وهو ليس بالأمر الحديث حيث ظل محل اهتمام الكثيرين من المهتمين بالسلوك الإنساني ولكن الاهتمام بالصراع التنظيمي من خلال وجهة نظر إدارية هو المجال الجديد الذي يحتاج لمزيد من الاهتمام^(١)

الدراسات السابقة: وفيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة من الأقدم للأحدث

أولا الدراسات العربية:

١-الدراسة الأولى: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ٢٠٠٥م" ^(٢)

هدفت الدراسة من تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، والالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينه البحث (٥٦٠) معلما ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية واستخدمت أساليب الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، وضعف إعداد مديري المدارس في مواجهة عنف الطلاب بين بعضهم البعض واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

استخدام مديري ومديرات المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع يعكس مدى تعرفهم لمواقف الصراع المختلفة التي تتطلب منهم استخدام الاستراتيجيات المتنوعة طبقاً للموقف الذي يواجهون.

•لوعى بأهمية استراتيجية التكامل (التعاون) في المرتبة الأولى من حيث تعاون الأفراد مع بعضهم البعض ثم التسوية، فالتجنب فالهيمنة القوة وأخيرا الاسترضاء، واستخدمت مديري المدرسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والاسترضاء، والهيمنة، والتسوية) التي يستخدمها مديري المدارس.

٢-الدراسة الثانية "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح" (٢٠٠٧)^(٣)

هدفت الدراسة إلى التعرف علي مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : يعد أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تمارس الأساليب التالية:المعاملة،استخدام السلطة، اللجوء إلى إدارة التربية والتعليم، والتجنب بدرجة متوسطة من قبل مديري المدارس الثانوية، لا يوجد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي يستخدم من قبل مديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية بدرجة ضعيفة

(١) عباس عبد المهدي، وآخر: استراتيجية إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، مج، (٢٠)، (ع)، (٢)، ٢٠٠٥، ص٦٢٦

(٢) سليمان ابراهيم عبد الكريم: إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية "تصور مقترح:رسالة دكتوراه: منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧، ص٧٨

٣- الدراسة الثالثة : "إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨م^(١)"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرا وكيلات والمعلمات ،ودورهن في تحقيق المهارات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي من وجهه نظرهن، الوعي لدي مديرات ومعلمات المدارس لأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

إن الصراع التنظيمي في مدارس الثانوية للبنات بالمنطقة الشرقية مختلف بسبب اختلاف وجهات النظر، وأن مديرات المدارس الثانوية للبنات في هذه المنطقة يشعر بانهن تمتلكن مهارات إدارة الصراع بصورة أعلى مما تقولهن، وإن المهارات الاجتماعية أعلى مهارات تملكها المديرات وتليها المهارات السلوكية ثم الإدارية.

أن أسلوب التعاون يعد أكثر أساليب استخداما من قبل المديرات في التعامل مع الصراع ثم التسوية ، المجاملة، المواجهة.

٤- الدراسة الرابعة "العلاقة بين القيادة التربوية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة ف محافظة القاهرة (٢٠٠٨)^(٢)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التربوية ونظرياتها وأهم مهاراتها والعوامل المؤثرة فيها ،مفهوم الصراع التنظيمي ونظرياته وأساليب إدارته طبيعة القيادة والصراع التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة في مصر

بالإضافة إلى الوقوف على مستوي القدرة علي القادة التربوية ، وأساليب الإدارة لحل الصراع ،أساليب الإدارة في استثارة الصراع وتحليل العلاقة بين قدرة المدير علي القيادة وأساليب حل الصراع ،وتحليل العلاقة بين قدرة المدير علي القيادة وأساليب استثارة الصراع في المدرسة الثانوية العامة

استخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي ،وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: عدم وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من الموضوعية واستخدام أساليب الاجبار والتجنب ،توجد علاقة ارتباط بين كل من الموضوعية وأساليب التهئة ،وحل الصراع التنظيمي

٥- الدراسة الخامسة : " دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، ٢٠١٣م " ^(٣)

(١) خليل إبراهيم القصيمي : إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة السعودية رسالة دكتوراه منشورة ،كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز ،٢٠٠٨، ص٢٣٣

(٢) حسين محمد علي عبد الرازق :العلاقة بين القيادة التربوية واساليب ادارة الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية في بعض الدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة :رسالة دكتوراه: غير منشورة ،معهد الدراسات التربوية ،جامعة القاهرة ،٢٠٠٨، ص٩٠

(٣) محمد فراس شاهري: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل رسالة ماجستير: منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الخليل، ٢٠١٣، ص٣

تناولت الدراسة واقع إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام العاملين في تلك المديريات باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقد تكونت العينة الدراسة من (٤٨) نيس قسم يمثلون كافة مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وتوصلت إلى نتائج من أهمها: استخدام مديري ومديرات الإدارات التعليمية لاستراتيجيات إدارة الصراع يعكس مدى تعرفهم لمواقف الصراع المختلفة التي تتطلب منهم استخدام الاستراتيجيات المتنوعة طبقاً للموقف الذي يواجهونه، الوعي بأهمية استراتيجية التكامل (التعاون) في المرتبة الأولى من حيث تعاون الأفراد مع بعضهم البعض ثم التسوية، فالتجنب فهيمنة القوة وأخيراً الاسترضاء

ثانياً: الدراسات الأجنبية: ويتم تناولها من خلال:

١-دراسة: تطوير القيادة إدارة الصراع لدي قيادات الطلاب (٢٠٠٢)^(١)

هدف الدراسة إلي التعرف على استخدام القيادة لأساليب إدارة الصراع بين مجموعتين تجريبية وضابطة لطلاب جامعة ولاية كارولينا الشمالية، واستخدام البحث المنهج التجريبي وتوصلت إلى نتائج الآتية:

زيادة ملحوظة في أسلوب التسوية ونقص أو ضعف واضح في أسلوب المجاملة وذلك في المجاملة وذلك في المجموعة التجريبية أسلوب التسوية هو الأثر فاعلية لجميع الأطراف المعنية بحل الصراع بين الأشخاص لاتوجد علاقة بين الجنس وأسلوب إدارة الصراع

٢-دراسة: "التحديات التي تواجه مديري المدارس في إدارة الصراعات في مدارس الجنوب والوسط بوتسوانا، ٢٠١١م" (٢)

هدفت الدراسة الوقوف على التحديات التي تواجه مديري المدارس في إدارة الصراعات في الجنوب ووسط الصين في بوتسوانا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وتوصلت إلي ما يلي: إن مديري المدارس لا ينظرون إلي الصراع باعتباره ظاهرة حتمية، وإنما ينظر إليه باعتباره يحتاج إلي مهارات واستراتيجيات لمعالجة الصراع بشكل إيجابي، مما يؤدي إلي نتائج جيدة في المدرسة

٣-دراسة: "تجنب إدارة المدارس الصراعات والأزمات من خلال رسالة رسمية، ٢٠١٥م" (٣)

(1)Judy R Wellington: leadership development conflict managementf or college student leader ,ed,North carolina state university,2002,vol,62,60A,p2040

(2)Nnior M Morake, Ratau John Monobe, Stephonia Dingwe: Challenges Facing Managers in Managing Conflict in Schools In the South and South Central Regions of Botswana, US-China Education Review B 5 ,2011 p. 695-701

(3)Nwogbaga, D, Oliver U, Onwa, Doris O: Avoiding School Management Conflicts and Crisis through Formal . Communication, Journal of Education and Practice, Vol.6, No.4, 2015p.33

استهدفت الدراسة : التعرف على مدى تجنب مديري المدارس للصراعات والازمات عن طريق الاتصالات رسمية ،وقد لاحظ إن معظم الصراعات والازمات التي تميل إلي أفساد وظائف الإدارة المدرسية هي أوجه التضارب الناشئة عن (الكرامة- الشائعات- الفتن)وعلاقتها بالواقع عن طريق الأتصال غير الرسمي

توصلت الدراسة إلي ما يلي : أن الجهود المبذولة من إدارة المدارس نحو تجنب الصراعات والازمات عن طريق الاتصالات رسمية وغير رسمية ضعيفة،العمل وضع استراتيجيية للإدارة السليمة واستكشاف الفوائد من تطبيق الاستراتيجية الاجبار وحل المشكلات ،تجنب الصراعات والازمات من خلال الاتصال الفعال للإدارة المدرسية

تعليق عام علي الدراسات السابقة :

من حيث الموضوع : إنفق الدراسة الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث الاهتمام الصراع التنظيمي وأساليب إدارته إنها اختلقت في خطوات السير في الدراسة وكيفية تناولها

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم سردها موضوع إدارة الصراع التنظيمي بدء من المؤسسات وإنهاء بمدارس التعليم الثانوي العام ،كل دراسة حسب رؤيتها من منظورها،تارة الصراع التنظيمي والاستراتيجية المقترحة للمديرين وبعضها تناول استراتيجيية إدارة الصراع والأنماط القيادية المتبعة إلا إن كل هذه الدراسات سعت في مضمونها إلي تحديد استراتيجيات إدارة الصّراع التّنظيمي ومعرفة أساليب إدارته داخل المؤسسات التعليمية،وكذلك ركزت بعض الدراسات علي الأنماط القيادة المتبعة في إدارة الصراع داخل المدارس الثانوي العام بمصر إلا أنها لم تتعرض لمحافظة الفيوم

وأظهرت الدراسات السابقة العديد من النتائج والتوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية ،حيث أظهرت بعض هذه الدراسات أن هناك استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي ،كما أن لها أبعاد تنظيمية،وأن تفعيل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلي النهوض بمستوي المؤسسة التعليمية وخاصة الإدارة المدرسية،وأن التفويض الإداري للسلطة يساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ويسهم في نجاح العملية التعليمية،كما أظهرت أن تفعيل استراتيجيية إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المدرسة يعزز من تطوير القيادة المدرسية ويجب أن تكون أول الأعضاء إيماناً وممارسة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ،وكان معظمها مؤكدا علي أهمية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتطبيقها داخل مدارس التعليم الثانوي العام وكذلك معرفة الأنواع المختلفة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ونشرها بين مديري المدارس لرفع جودة العملية التعليمية

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة الحالية في الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته بمدارس التعليم الثانوي العام،وبناء أداة الدراسة واستخدامها للمنهج الوصفي وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة مع تحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة والوصول إلي الإجراءات المقترحة من حيث الاستفادة باستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الآتي بناء عبارات الاستبيان ،تفسير نتائج الدراسة الميدانية

خطوات السير للدراسة:

سار البحث وفق الخطوات التالية :

الخطوة الأولى: (الإطار العام للدراسة وتضمن هذا تحديد إطار العام للدراسة من حيث المقدمة، المشكلة، الأهمية،أهداف الدراسة،الحدودوالمصطلحات،المنهج،المصادروالأدوات،الدراسات السابقة)

الخطوة الثانية : الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام

الخطوة الثالثة: واقع تطبيق إدارة الصراع مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

الخطوة الرابعة: الإجراءات المقترحة لتنفيذ إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام

أولاً: الإطار النظري للصراع التنظيمي :

خصائص الصراع : هناك عدة خصائص أساسية للصراع يمكن اجمالها في مايلي :

ينطوي الصراع علي وجود أهداف أولية غير متكافئة لدي أطرافه ،وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من هذه الأطراف ،للوصول إلي حالة من التكافؤ في الأهداف

يعد التوتر بعدا أساسياً للصراع ،وهو مايطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لايرضي بها يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً،رغم وجود الكثير من الصراعات للأزمة (١)

ينطوي الصّراع علي محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى علي قبول حل أو اتفاقية قد لاتكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها

يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة علي الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو مايرغمها في النهاية علي حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية

يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلي إعاقة أهداف الطرف الآخر ،كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصّراع (٢)

أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية

أ-الأسباب التنظيمية :

التنافس علي الموارد المحدودة : وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أوعدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق :إن عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بموظفي مديرية التربية والتعليم بشكل دقيق يجعلهم في حيرة من أمرهم ،ويؤدي إلي غموض الأدوار ويجعلهم أيضا غير قادرين علي العمل بالأسلوب السليم (٣)

ب-الصراع الشخصي :

الصراع عدم الاتفاق أو التعارض في الاهتمامات والتي أساسا ماتكون ناتجة عن الأهداف ،السياسات ولايحدث هذا الصراع أو التصادم الشخصي ،بين المرءوسين فقط أوبين المشرفين ،ولكنه قد يحدث بين أعضاء الجماعة الواحدة ،وقد

(١) زهير بو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ،عمان الأردن ،اليازوري للنشر، ٢٠١٣، ص٩٤

(٢) طلعت محمد آدم ، وآخرون : قضايا نوعية في الإدارة المدرسية ، القاهرة ، مكتبة إيتراك ، ٢٠١٥، ص١٣٤

(٣) طلعت محمد آدم ، وآخرون : مرجع سابق، ص١٣٤

يترتب علي ذلك سوء العلاقات بين مختلف أفراد الجماعة، كما قد ينسحب بعض الأفراد من أداء الأنشطة المكلفة بها الجماعة مما يؤثر علي كفاءة أداء الجماعة ككل (١)

ج- أسباب فردية

وهي الأسباب التي تتعلق بشخصية المعلمين والإداريين والتلاميذ داخل المجتمع المدرسي وتمثل فيما يلي:

١- صراع الدور :

ينشأ صراع الدور من الفرق بين ما يؤديه مدير المدرسة أو المعلم أو التلاميذ داخل وظيفته بالفعل وبين ما ينبغي أن يؤديه وأسباب هذا الصراع هي :

- عدم فهم الدور أو الوظيفة
- غموض الدور
- تعارض الأداء من الرؤساء إلي المرءوسين
- الأعباء المتزايدة
- عدم الرضا الوظيفي (٢)

ثانيا: استراتيجيات إدارة الصراع

١- التّجنب نوقصد بذلك عدم مواجهة الصّراع، فالمسئول (المدير) فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع المدرسة ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه مرور الزمن

٢- التناقص بموجب هذا الأسلوب فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للإمتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة، ويرى البعض أن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالباً بل يضغته، ويمكن إستخدام المنافسة عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في إستغلال الأخرى.

٣- التفاوض : وهي الاستراتيجية التي يحاول فيها الفرد إيجاد حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون

٤- التنازل : وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على إختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصّراع

٥- التعاون: يعد أسلوب التعاون هو أكثر أساليب إدارة الصراع فعالية في إدارة الصراعات، لأن هذا الأسلوب يبحث أسباب الصراع، ويحل مشكلة الصراع، ويطرح البدائل لاختيار أنسبها لحل المشكلة.

ثالثا: الدراسة الميدانية

أ- عينه الدراسة: تم انتقاء عينه عشوائية من العاملين في مدارس التّعليم الثّانوي العام بمحافظة الفيوم إداريين وإخصائيين اجتماعيين ومعلمين

ب- تصميم أداة الدراسة: لتصميم الاستبيان تم إتباع الخطوات التالية:

المرحلة الأولى : إعداد الصورة المبدئية للأستبيان

(١) سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، القاهرة، مطبعة العشري ٢٠٠٥، ص٤٦٤

(٢) يوسف عبد المعطي: الإدارة التربوية..مدخل جديد...لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥، ص٣٨٨

تطلبت هذه المرحلة وضع عدداً كبيراً من الاسئلة ذات الصلة بموضوع الاستبيان، حيث أمكن اختيار ما هو مناسب منها ، وتوصلت الدراسة إلى محاور رئيسة للاستبانة، وحرصت الاستبانة أن تكون العبارات بها متدرجة طبقاً لدرجه أهميتها فقد تم اتباع أسلوب الاستبيان المغلق الذي يقيس الاستجابات في ثلاث إجابات لكل سؤال تدل على مدى تحقق المعيار وهي : بدرجة كبيرة (دائماً)، بدرجة متوسطة (أحياناً)، بدرجة ضعيفة (نادراً)؛ وبذلك فإن هذا الاستبيان يكون من النوع المغلق الثلاثي.

المرحلة الثانية: التّحكيم

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من السادة الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية ، ومن المهتمين بالبحث العلمي في مجال الدراسة للتأكد من كتابه الأهداف ومدى تمثيلها لكل هدف ، وتعديل ما يلزم منها

جدول رقم (١)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين المحاور الاستبانة والمجموع الكلي

المحاور	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم	٠.٨٨**
مقترحات لتفعيل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم	٠.٨٤**

معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط المحاور الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠.٠١) . وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق. أي أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة يوافقون بدلالة إحصائية علي جميع محاور الاستبانة

ثبات الأداة: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها :

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

د-عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

نتائج المحور الأول : درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم)، والجداول التالية توضح ذلك:

١- استراتيجيات التعاون :

المحور الأول جدول (١) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وكا^٢
للاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم : استراتيجيات التعاون

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	يهتم باشتراك الجميع في وضع أهداف العمل	٨٥	٥٤.٤٩	٥٥	٣٥.٢٦	١٦	١٠.٢٦	٢.٤٤	٠.٦٧	٨١.٤١	٤٦.٠٤	٠.٠٥	٣
٢	يجرّص علي حل الصراعات التي تنشأ بالعمل	٨٧	٥٥.٧٧	٥٢	٣٣.٣٣	١٧	١٠.٩٠	٢.٤٥	٠.٦٨	٨١.٦٢	٤٧.١٢	٠.٠٥	٢
٣	يقرب بين وجهات النظر المعلمين	٨٩	٥٧.٠٥	٥٦	٣٥.٩٠	١١	٧.٠٥	٢.٥٠	٠.٦٣	٨٣.٣٣	٥٨.٩٦	٠.٠٥	١
٤	يساعد المعلمين علي حل المشاكل التي تواجههم	٧٧	٤٩.٣٦	٥٥	٣٥.٢٦	٢٤	١٥.٣٨	٢.٣٤	٠.٧٣	٧٧.٩٩	٢٧.٢٧	٠.٠٥	٦
٥	يتبادل المعلمين مع المعلومات بصفة مستمرة	٨٠	٥١.٢٨	٥٢	٣٣.٣٣	٢٤	١٥.٣٨	٢.٣٦	٠.٧٤	٧٨.٦٣	٣٠.١٥	٠.٠٥	٥
٦	يلبي مطالبه مع مراعاة مطالب واحتياجات الآخرين.	٧٣	٤٦.٧٩	٦٩	٤٤.٢٣	١٤	٨.٩٧	٢.٣٨	٠.٦٥	٧٩.٢٧	٤١.٨١	٠.٠٥	٤
٧	يتعاون مع معلميه للوصول إلي قرارات مناسبة لكل منهما	٧١	٤٥.٥١	٦٣	٤٠.٣٨	٢٢	١٤.١٠	٢.٣١	٠.٧١	٧٧.١٤	٢٦.٥٨	٠.٠٥	٧
	المجموع الكلي	٥٦٢	٥١.٤٦	٤٠٢	٣٦.٨١	١٢٨	١١.٧٢	٢.٤٠	٠.٦٩	٨٠.٠٠	٣٩.٧٠	٠.٠٥	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (١) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠٥)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) مما يدل على أن العبارات مقبولة ولا يوجد تحيز في العينة

وإنها تقع في منحى التوزيع التكراري الطبيعي، وهذا ما أكدت دراسة حول^(١) أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي ومع الدراسة الأجنبية^(٢)

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التعاون) بنسبة مئوية (٨٠.٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢.٤٠) من (٣) وهو مرتفع حيث أنه يقع في الفئة (٢.٣٤ إلى ٣.٠٠) يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على بعض عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التعاون) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (٣) وهي " يقرب بين وجهات النظر المعلمين " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٣.٣٣%)، وبمتوسط حسابي (٢.٥)، وانحراف معياري (٠.٦٣) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣) وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من المعلمين موافقون على أن مدير المدرسة، يقرب بين وجهات النظر بالدرجة الأولى بين المعلمين

٢- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "يحرص على حل الصراعات التي تنشأ بالعمل " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨١.٦٢%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وانحراف معياري (٠.٦٨) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣) ، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة من المعلمين يوافقون على أن المدير يحرص على حل الصراعات التي تنشأ بالعمل بالدرجة الثانية ، وقد يرجع ذلك لقله التوعية بالصراع التنظيمي وضعف تدريب مديري المدارس على إدارة الصراع التنظيمي

٣- جاءت العبارة رقم (١) وهي " يهتم باشتراك الجميع في وضع أهداف العمل " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨١.٤١%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣) ويشير إلى أن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على اشتراك الجميع في وضع أهداف ، وقد يرجع ذلك لاهتمام المديرين باشتراك المعلمين في وضع أهداف العمل وتسلمت بعض المديرين في قراراتهم ، وهذا لأن مدير المدرسة يضع في الاعتبار النتائج السلبية التي من الممكن أن تترتب على إدارة المواقف بشكل خاطئ

٤- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " يلبي مطالبه مع مراعاة مطالب واحتياجات الآخرين. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩.٢٧%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٦٥) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣) ، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على أن المدير يلبي بالدرجة الرابعة، وهذا يدل على إن إدارة المدرسة يحاول أن يلبي بعض مطالب العاملين ولضعف القرار لدي بعض المديرين

٥- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " يتبادل المعلومات مع المعلمين بصفة مستمرة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨.٦٣%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٣٦)، وانحراف معياري

^١ (حسين عبدالرازق: مرجع سابق، ص ١٣)

(٠.٧٤) ، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣) ويشير إلى النسبة الأكبر من المعلمين توافق على تبادل المعلومات بدرجة متوسطة ، وقد يرجع ذلك إلى ندرة التدريب للمعلمين وضعف تبادل المعلومات المعلمين بصفة مستمرة وعدم وجود قنوات الاتصال بين المعلمين وبعد المكان بين المعلمين وضعف وسائل الاتصال بالانترنت

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التعاون) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

٦- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يساعد المعلمين على حل المشاكل التي تواجههم" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧.٩٩%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٣٤)، وانحراف معياري (٠.٧٣) ، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون بالدرجة السادسة، وقد يرجع ذلك لضعف تدريب المديرين والمعلمين على مهارات الصراع وضعف مساعدة المديرين للمعلمين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم وذلك لضعف الامكانيات المتاحة وضعف الميزانية، على إتاحة الحرية للمعلمين في إدارتهم للمواقف الصراعية التي تواجههم

٧- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "يتعاون مع معلميه للوصول إلى قرارات مناسبة لكل منهما" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧.١٤%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧١) ، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، ويشير إلى النسبة الأكبر من المعلمين توافق على تعاون مدير المدرسة مع معلميه ، وقد يرجع ذلك لقلّة خبراتهم بإدارة الصراع التنظيمي في الوصول إلى حلول ممكنة، كما أكدت دراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام^(١) وهذا التفاوت في الترتيب يؤكد ضعف الموضوعية في حل الصراع وعدم وضع الخطط لذلك وضعف الاهتمام في البداية من جانب مديري المدارس بمعرفة أسباب حدوث الصراع، وهناك بعض المواقف الأخرى ينبغي لمدير المدرسة أن يتدخل فيها حتى تؤثر إدارتهم لهذه المواقف بشكل سلبي على المدرسة

٢- استراتيجيات التنافس :

جدول (٢) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

للمحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم : استراتيجيات التنافس)

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%) ^٢ كا	مستوي الدلالة	الترتيب	
		ك	%	ك	%	ك	%						
٨	يشجع مدير المدرسة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات عملهم قبل البدء في حلها	٧٨	٥٠.٠٠	٥٥	٣٥.٢٦	٢٣	١٤.٧٤	٢.٣٥	٠.٧٣	٧٨.٤٢	٢٩.٣٥	١	٠.٠٥

(١)عباس عبد المهدي ، وآخر: مرجع سابق ص6626

م	العبارات	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%) ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك					
٩	يشجع اعضاء المجتمع المدرسي كل علي حدة علي التفوق والابتكار علي الآخر	٥٦	٣٥.٩٠	٧٣	٤٦.٧٩	٢٧	١٧.٣١	٢٠.٨١	٠.٠٥	٣
١٠	يتعامل مع الصراعات علي أنه عملية ربح أو خسارة	٤٢	٢٦.٩٢	٥٨	٣٧.١٨	٥٦	٣٥.٩٠	٢.٩٢	٠.٢٣	٤
١١	ينمي روح المنافسة بين الجميع في كافة المجالات	٧١	٤٥.٥١	٦٤	٤١.٠٣	٢١	١٣.٤٦	٢٨.١٩	٠.٠٥	٢
	المجموع الكلي	٢٤٧	٣٩.٥٨	٢٥٠	٤٠.٠٧	١٢٧	٢٠.٣٥	٢٠.٣٢	٠.٠٥	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة الجدول (٢) أن جميع قيم ك^٢دالة عند مستوى (٠.٠٥)، إذ أن قيم ك^٢ المحسوبة أكبر من قيمة ك^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عد العبارة رقم (١٠) فهي غير دالة، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) فيما عد العبارة رقم (١٠) فنتشتت آراء عينة الدراسة حولها، وقد يرجع ذلك إلى ضعف التوعية مديري المدارس باستراتيجية التنافس وقله تفعيلها داخل مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وذلك لضعف الإمكانيات المتاحة لديهم، وربما قد يرجع ذلك إلى إحساس المديرين بأن هذامن واجباته أن ينمي روح المنافسة، وخوفاً من أن الثقة الزائدة فيهم تؤثر بشكل سلبي علي تحقيق الأهداف

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التنافس) بنسبة مئوية (٧٣.٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢.١٩ من ٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على عبارة رقم (٨) من عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التنافس) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "يشجع مدير المدرسة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات عملهم قبل البدء في حلها" بالمئوية الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨.٤٢%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣)، وهذا يدل على النسبة الأكبر من المعلمين توافق إلى حد ما على تشجيع المدير للمعلمين، وقد يرجع ذلك إلى فهم المديرين للمشكلات المعلمين وجاءت بالدرجة الأولى من حيث تأثير على العاملين في فهم وحل المشكلات وذلك لمعرفة مديري المدارس بالواجبات والحقوق لكل منهم حسب القانون واللوائح بكل إدارة تعليمية

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التنافس) والتي تم ترتيبها

تتازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

٢- جاءت العبارة رقم (١١) وهي "ينمي روح المنافسة بين الجميع في كافة المجالات" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧.٣٥%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وانحراف معياري (٠.٧)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣)، ويشير إلى النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على تنمية المدير لروح المنافسة، وقد يرجع ذلك لمحاولة مديري المدارس تنمية روح المنافسة بين جميع العاملين في كافة المجالات، وبالتالي التقليل من الصراعات الهدامة التي تحدث داخل مدارس الثانوي العام

٣- جاءت العبارة رقم (٩) وهو "يشجع اعضاء المجتمع المدرسي كل على حدة على التفوق والابتكار على الآخر" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٢.٨٦%)، وبمتوسط حسابي (٢.١٩)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) وجاءت بالنسبة مرتفعة، ويشير إلى النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على تشجيع اعضاء المجتمع المدرسي، وقد يرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة يشجع كل فرد على التفوق والابتكار لوحده، فمدير المدرسة يحرص على إحداث التغيير بشكل دائم حتى يقلل من الروتين اليومي الذي يؤدي إلى رتابة المعلمين في أدائهم لأعمالهم

٤- جاءت العبارة رقم (١٠) وهو "يتعامل مع الصراعات على أنه عملية ربح أو خسارة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٣.٦٨%)، وبمتوسط حسابي (١.٩١)، وانحراف معياري (٠.٧٩)، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) وجاء في مرتبة متدنية بالنسبة للمعلمين ويشير إلى النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على إن المدير يتعامل مع الصراع عملية مكسب وخسارة، وقد يرجع ذلك لضعف تعامل مديري مدارس التعليم الثانوي العام مع الصراع، ولقلة حل الخلافات الإدارية وضعف معرفتهم بمهارات واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

٣. استراتيجيات التجنب :

جدول (٣) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك^٢

للمحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم :
إستراتيجية التجنب)

م	العبارات	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب		
		ك	%	ك	%								
١٢	يعتبر حل الصراع التنظيمي مضيعة لوقته وجهده	٤١	٢٦.٢٨	٤٢	٢٦.٩٢	٧٣	٤٦.٧٩	١.٧٩	٠.٨٣	٥٩.٨٣	١٢.٧٣	٠.٠٥	٦
١٣	يتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها	٧٦	٤٨.٧٢	٥٦	٣٥.٩٠	٢٤	١٥.٣٨	٢.٣٣	٠.٧٣	٧٧.٧٨	٢٦.٤٦	٠.٠٥	١
١٤	يفضل الهروب	٤٧	٣٠.١٣	٣٩	٢٥.٠٠	٧٠	٤٤.٨٧	١.٨٥	٠.٨٦	٦١.٧٥	٩.٩٦	٠.٠٥	٥

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%						
	من مواجهة الصراع بين العاملين معه												
١٥	يحاول تخفيف حدة الخلافات بين العاملين عن طريق تجاهلها	٥٢	٣٣.٣٣	٥٥	٣٥.٢٦	٤٩	٣١.٤١	٢.٠٢	٠.٨١	٦٧.٣١	٠.٣٥	٠.٨٤	٣
١٦	يتجنب التدخل لحل الخلافات القائمة بين الزملاء ويقل من شأنها	٤٨	٣٠.٧٧	٤٩	٣١.٤١	٥٩	٣٧.٨٢	١.٩٣	٠.٨٣	٦٤.٣٢	١.٤٢	٠.٤٩	٤
١٧	يتجاهل أسباب الصراع بين الأطراف المتصارعة	٤٦	٢٩.٤٩	٥٣	٣٣.٩٧	٥٧	٣٦.٥٤	١.٩٣	٠.٨١	٦٤.٣٢	١.١٩	٠.٥٥	٤
١٨	يقع الأطراف المتصارعة بعدم وجود صراع بينهم في الأصل.	٧٣	٤٦.٧٩	٤٧	٣٠.١٣	٣٦	٢٣.٠٨	٢.٢٤	٠.٨٠	٧٤.٥٧	١٣.٨٩	٠.٠٥	٢
	المجموع الكلي	٣٨٣	٣٥.٠٧	٣٤١	٣١.٢٣	٣٦٨	٣٣.٧٠	٢.٠١	٠.٨١	٦٧.٠٠	٩.٤٣	٠.٠٥	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٣) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠٥)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارات أرقام (١٥، ١٦، ١٧)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) فيما عدا العبارات أرقام (١٥، ١٦، ١٧) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها، استراتيجيات التجنب في الترتيب الثالث من حيث درجة الممارسة وهذا يعني تجاهل مديري مدارس الثانوية للصراعات وهذا يزيد من حدة الصراعات ويؤثر سلباً على المناخ العام للمدرسة الثانوي العام، وتتشابه هذه النتيجة أيضاً مع (١) التي أوضحت أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية، حيث كلاً منهما يؤكد على ضرورة وجود الصراع داخل المنظمات التعليمية

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التجنب) بنسبة مئوية (٦٧.٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢.٠١) من (٣) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث إستراتيجية التجنب)، والتي تم ترتيبها

(١) سعود سعيد المسفر السلمي: مرجع سابق، ص ١١

تتازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي "يتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٧.٧٨%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) وبدل ذلك على أن النسبة الأكبر من المعلمين يرون ضرورة وضع إجراءات للصراع التنظيمي داخل المدارس، وقد يرجع ذلك إلى وعي مدير المدرسة بالإجراءات التي يتأخذها في وقتها المناسب وقت حدوث الصراع مع العاملين

٢- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي "يقنع الأطراف المتصارعة بعدم وجود صراع بينهم في الأصل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٤.٥٧%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٨) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣). ويشير ذلك إلى أن النسبة الأكبر من معلمين توافقت إلى مدير المدارس يقنع بعدم وجود صراعات في الأصل، وقد يرجع ذلك لضعف مديري مدارس باستراتيجيات التجنب وفي محاوله منه لمعالجة الصراعات التنظيمية، وهذا يؤكد ما أظهرته الاستجابة الأولى نحو حدوث الصراع التنظيمي وضرورة وجوده داخل المدرسة

٣- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي "يحاول تخفيف حدة الخلافات بين العاملين عن طريق تجاهلها" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٧.٣١%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٠٢)، وانحراف معياري (٠.٨١) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، وذلك يشير إن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على إن مديري المدرسة يحاول تخفيف حدة الصراع، وقد يرجع ذلك لضعف تدريب المديرين وقله الوعي بمهارات الصراع وضعف الإمكانيات المتاحة وقله وسائل الاتصال عن مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية وضعف التعليمات من وزارة التربية والتعليم وضعف وسائل الاتصال بالانترنت

٤- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي "يتجاهل أسباب الصراع بين الأطراف المتصارعة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٤.٣٢%) ، وبمتوسط حسابي (١.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٨١) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، وجاءت بالنسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على إن مدير المدرسة يتجاهل أسباب الصراع، وقد يرجع ذلك لضعف تدريب وإعداد مديري مدارس على مهارات الصراع وضعف وسائل الاتصال بالانترنت وضعف الميزانية المتاحة

٥- كما جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " يتجنب التدخل لحل الخلافات القائمة بين الزملاء ويقلل من شأنها" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٤.٣٢%) ، وبمتوسط حسابي (١.٩٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣) ، وهو متوسط حسابي متوسط لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) وجاء ذلك بالنسبة متدنية من النسبة الأكبر من المعلمين يرون إن مدير يتجنب التدخل لحل الخلافات، وقد يرجع ذلك لتجنب حل المشكلات بين الزملاء لضعف تفويض السلطة والأيدي المرتعشة خوفاً على منصبه وضعف تكنولوجيا الحديثة وضعف إعداد مديري مدارس لتصرف في مثل هذه المواقف، وبالتالي لا بد لمدير المدرسة أن يكون على دراية كاملة بالأساليب اللازمة لإدارته حتى تتحقق الأهداف بشكل أفضل

٦- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي "يفضل الهروب من مواجهة الصراع بين العاملين معه" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦١.٧٥%) ، وبمتوسط حسابي (١.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) وجاء في مرتبة متدنية، وهذا يشير إلى

النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على أن مدير المدرسة يفضل الهروب من مواقف الصراع، وقد يرجع ذلك لبعد المسافات بين المدارس بعضها البعض وضعف الخبرات لدى مديري المدارس وضعف تدريب المديرين على مهارات الصراع

٧- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي "يعتبر حل الصراع التنظيمي مضيعه لوقته وجهده" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩.٨٣%)، ويمتوسط حسابي (١.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ويشيران نسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على إن مدير المدرسة يعتبر الصراع مضيعه لوقته، وقد يرجع ذلك لضعف فهم مديري المدارس لأسباب الصراع التنظيمي وضعف وضع الخطط وتنظيمه للوقت وضعف المام بمهارات إدارة الصراع التنظيمي

٤. استراتيجية التفاوض :

جدول (٤) التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

للمحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم: استراتيجية التفاوض)

م	العبارات	نعم		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك						
١٩	يضع جميع الحلول للمشكلة ويدعو جميع الأطراف المتنازعة لحلها	٨٤	٥٣.٨٥	٤٦	٢٩.٤٩	٢٦	١٦.٦٧	٧٩.٠٦	٣٣.٣٩	٠.٠٥	٢
٢٠	يكلف بعض المعلمين لمواجهة الصراع التنظيمي داخل المدرسة حينما يكون مشغولا	٧٥	٤٨.٠٨	٦١	٣٩.١٠	٢٠	١٢.٨٢	٧٨.٤٢	٣١.٤٢	٠.٠٥	٣
٢١	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في مواجهة الصراع التنظيمي	٦٥	٤١.٦٧	٧١	٤٥.٥١	٢٠	١٢.٨٢	٧٦.٢٨	٢٩.٨٩	٠.٠٥	٥
٢٢	يحافظ على علاقته مع الآخرين حتى لو جعلته يتخلى عن بعض رغباته	٨١	٥١.٩٢	٥٤	٣٤.٦٢	٢١	١٣.٤٦	٧٩.٤٩	٣٤.٧٣	٠.٠٥	١
٢٣	يستفيد من خبرات المديرين السابقين عن إدارة الصراع	٧١	٤٥.٥١	٦٢	٣٩.٧٤	٢٣	١٤.٧٤	٧٦.٩٢	٢٥.٠٤	٠.٠٥	٤
	المجموع الكلي	٣٧٦	٤٨.٢١	٢٩٤	٣٧.٦٩	١١٠	١٤.١٠	٧٨.٠٠	٣٠.٨٩	٠.٠٥	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٤) أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠٥)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) استراتيجية التفاوض جاءت في الترتيب الرابع وهو ترتيب متدني على الرغم من أن هذه الاستراتيجية تحافظ على أجواء يسودها الهدوء ويعتمد على التراضي وتسوية الخلافات بالطرق الودية وهذه الاستراتيجية يجب تعزيزها

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث استراتيجية التفاوض) بنسبة مئوية (٧٨.٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢.٣٤ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣)،

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث استراتيجية التفاوض)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عندما تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهو "يحافظ على علاقاته مع الآخرين حتى لو جعلته يتخلى عن بعض رغباته" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩.٤٩%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣.٠٠)، وهذا يؤكد على أن عينة من المعلمين يوافقون بالدرجة الأولى وذلك يشير إن النسبة الأكبر توافق على محافظة المديرعلاقته مع الآخرين، وقد يرجع ذلك إلى حرص مديري المدارس على المحافظة على علاقاته مع الآخرين وتوطيد العلاقات مع العاملين لديه

٢- جاءت العبارة رقم (١٩) وهو "يضع جميع الحلول للمشكلة ويدعو جميع الأطراف المتنازعة لحلها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩.٠٦%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣.٠٠)، أن النسبة الأكبر من المعلمين توافق على إن مدير يضع جميع الحلول للعاملين، وقد يرجع ذلك إلى إن بعض العاملين لا يفضلون وضع جميع الأطراف لحلها للمشكلة وابتعدون عن مواجهه الطرف الآخر وذلك لضعف الحلول وللضغط النفسية على العاملين

٣- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهو "يكلف بعض المعلمين لمواجهة الصراع التنظيمي داخل المدرسة حينما يكون مشغولاً" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٨.٤٢%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٥)، وانحراف معياري (٠.٧)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣.٠٠)، ويشير إلى إن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على ضعف تكليف المعلمين، وقد يرجع ذلك لندرة مديري مدارس تفويض السلطة للمعلمين داخل المدرسة وذلك لضعف تدريب المعلمين وبعد المسافة المدارس عن بعضها البعض وقله الخبرات المتاحة لديهم

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث استراتيجية التفاوض)، والتي تم ترتيبها

تتازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

٤- جاءت العبارة رقم (٢٣) وهو " يستفيد من خبرات المديرين السابقين عن إدارة الصراع " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦.٩٢%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣١)، وانحراف معياري (٠.٧١) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، ويشير إلى إن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على الاستفادة من الخبرات السابقة عن الصراع ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تواصل المديرين القداماء مع الحاليين وخوفهم من تحمل المسؤولية ومحاولة تطبيق اللوائح والقوانين والروتين بكل صارمة بعيداً عن العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي

٥- جاءت العبارة رقم (٢١) وهو "يراعي الفروق الفردية بين المعلمين في مواجهتهم للصراع التنظيمي " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦.٢٨%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٦٨) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، ويشير ذلك إلى النسبة الأكبر من المعلمين توافق بدرجة متوسطة على مراعاة الفروق الفردية، وقد يرجع ذلك إلى البيروقراطية الإدارية وغلبة الروتين الإداري على معظم الأعمال داخل المدرسة وضعف إهتمامه بالفروق الفردية بين المعلمين وذلك لضعف الامكانيات المتاحة وهوما أكدته دراسة حول الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية^(١) إن الاستراتيجية المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي هي استراتيجية التفاوض، إن الصراع التنظيمي أمر ضروري الحدوث داخل المدرسة

٥. استراتيجية التنازل : جدول (٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول: استراتيجية التنازل كأحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
٢٤	يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب في العمل	٧٦	٤٨.٧٢	٦٢	٣٩.٧٤	١٨	١١.٥٤	٠.٦٨	٧٩.٠٦	٣٥.٢٣	٠.٠٥	٢
٢٥	يفوض بعض سلطاته لبعض المعلمين داخل المدرسة	٩٠	٥٧.٦٩	٥٤	٣٤.٦٢	١٢	٧.٦٩	٠.٦٤	٨٣.٣٣	٥٨.٦٢	٠.٠٥	١
٢٦	يستخدم التنازل عندما يكون الصراع حاداً وتصل بالأمر إلى الذرة	٥٩	٣٧.٨٢	٦١	٣٩.١٠	٣٦	٢٣.٠٨	٠.٧٧	٧١.٥٨	٧.٤٢	٠.٠٥	٥
٢٧	يتنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى	٤٩	٣١.٤١	٧٩	٥٠.٦٤	٢٨	١٧.٩٥	٠.٦٩	٧١.١٥	٢٥.٢٧	٠.٠٥	٦
٢٨	يقلل من أهمية	٦٢	٣٩.٧٤	٦٦	٤٢.٣١	٢٨	١٧.٩٥	٠.٧٣	٧٣.٩٣	١٦.٧٧	٠.٠٥	٤

(١) إيمان سليمان عبد ربه محمد: مرجع سابق، ص ١٤

الترتيب	مستوي الدلالة	كا ^٢	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	
						%	ك	%	ك	%	ك		
												وجود خلافات بين الأطراف المتصارعة	
٢٩	٣	٠.٠٥	١٣.٨٩	٧٤.٥٧	٠.٧٦	٢.٢٤	١٩.٨٧	٣١	٣٦.٥٤	٥٧	٤٣.٥٩	٦٨	يترك الآخرون يتحملون مسؤوليات حل المشكلات التي تواجههم
٣٠	٦	٠.٠٨	٤.٩٦	٧١.١٥	٠.٧٩	٢.١٣	٢٥.٠٠	٣٩	٣٦.٥٤	٥٧	٣٨.٤٦	٦٠	يترجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها
		٠.٠٥	٢٣.١٧	٧٥.٠٠	٠.٧٢	٢.٢٥	١٧.٥٨	١٩٢	٣٩.٩٣	٤٣٦	٤٢.٤٩	٤٦٤	المجموع الكلي

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (٥) أن جميع قيم قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠٥)، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عد العبارة رقم (٣٠) فهي غير دالة، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) فيما عدا العبارة رقم (٣٠) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها، وجاءت استراتيجية التنازل في الترتيب الأخير وهذا يدل على أن إدارة المدرسة الثانوي العام لا تميل إلى الحلول الودية ولكن تميل إلى استخدام السلطة أو إلى اللجوء إلى الإدارة العليا أو التجنب، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث استراتيجية التنازل) بنسبة مئوية (٧٥.٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (٢.٢٥ من ٣)، وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣) ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على بعض عبارات من المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث استراتيجية التنازل)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي "يفوض بعض سلطاته لبعض المعلمين داخل المدرسة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٨٣.٣٣%)، وبمتوسط حسابي (٢.٥)، وانحراف معياري (٠.٦٤)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣.٠٠)، ويشير أن النسبة الأكبر من المعلمين توافق على إن المدير يفوض بعض سلطته، وقد يرجع ذلك لندرة مديري المدارس الذين يفوضون صلاحياتهم للمعلمين

٢- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي "يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب في العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية (٧٩.٠٦%)، وبمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، وهو متوسط حسابي مرتفع لأنه واقع بين (٢.٣٤ - ٣.٠٠)، ويشير أن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على إن المديرين يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب في العمل، وقد يرجع ذلك لأن ما يحدث بالفعل داخل المدارس واستخدام الروتين وضعف وجود مرونة داخل المدارس وذلك يرجع إن مديري المدارس تميل إلى استخدام السلطة أو إلى اللجوء إلى الإدارة العليا

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على بقية عبارات المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم من حيث استراتيجية التنازل) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند ما تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

٣- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي "يترك الآخريين يتحملون مسؤوليات حل المشكلات التي تواجههم" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٤.٥٧%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٧٦) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، ويشير ذلك إن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على يترك المعلمين يتحمل مسؤولية حل المشكلات، وقد يرجع ذلك لضعف قيادة المدير مدرسة تخرج الأمور عن سيطرته مديري مدارس يترك الجميع يتحمل نتيجة قرارته ونادراً ما يتدخل بصفة ودية لإغفاله بأسباب الصراع التنظيمي

٤- جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي "يقلل من أهمية وجود خلافات بين الأطراف المتصارعة" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٣.٩٣%) ، وبمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وانحراف معياري (٠.٧٣) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، ويشيران النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون بدرجة متوسطة من مدير المدرسة يقلل من أهمية وجود خلافات، وهو ترتيب متدني على الرغم من أسلوب يحافظ على أجواء يسودها الهدوء ويقلل من أهمية وضع استراتيجيات لمعالجة الصراع التنظيمي

٥- جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي "يستخدم التنازل عندما يكون الصراع حاداً وتصل بالأمر إلى الذروة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧١.٥٨%) ، وبمتوسط حسابي (٢.١٥)، وانحراف معياري (٠.٧٧) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) وجاءت إن النسبة الأكبر من المعلمين يوافقون على مدير يستخدم التنازل وذلك التكيف والمواعمة، وقد يرجع ذلك إلى المدير عندما تخرج الأمور عن سيطرته ويفتقد إلى المهارة والخبرة والحكمة في التعامل وهي المواعمة والتكيف مع الوضع الراهن

٦- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي "يتنازل عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧١.١٥%) ، وبمتوسط حسابي (٢.١٣)، وانحراف معياري (٠.٦٩) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، وهي مرتبة مرتفعة ويشير إلى إن النسبة الأكبر من المعلمين توافق بدرجة متوسطة عن التنازل عن بعض أشياء وقد يرجع ذلك لبعده الإدارات التعليمية عن مدارس الثانوي العام ولضعف الخطط الموضوعة لديهم وذلك عندما تكون سلطة الفرد الذي أمامه أقوى من سلطته

٧- كما جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي "يتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧١.١٥%) ، وبمتوسط حسابي (٢.١٣)، وانحراف معياري (٠.٧٩) ، وهو متوسط حسابي لأنه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) ، جاءت في مرتبة مرتفعة، ويشيران النسبة الأكبر من المديرين يتراجع في بعض الأحيان عن قرارته، وقد يرجع ذلك لندرة مديري المدارس الذين يتراجعون في اتخاذ قرارته ولضعف تدريبهم وضعف الوسائل التكنولوجية الحديثة

الإجراءات المقترحة :

تشمل إجراءات إدارة الصراع بمدارس التعليم الثانوي العام باستخدام استراتيجيات إدارته فيما يلي :

١- استراتيجيات التعاون: يقوم المدير بالعديد من الأدوار والتي تتمثل في:

- التواصل مع أطراف الصراع من خلال تكوين علاقات جيدة معهم
- التأكيد على الأهداف الاستراتيجية للمدرسة باستمرار خلال لقاءاته واجتماعاته مع المعلمين وأهمية توحيد الجهود لتحقيق أهداف المدرسة.
 - عقد لقاءات لعرض وجهات نظر الاطراف المتصارعه .
 - الفهم الدقيق والوقوف علي تفاصيل الموقف من الاطراف المتصارعة.
 - طرح البدائل لحل الموقف ومناقشتها مع الأطراف.
 - تحديد المشكلة وتحليلها دون الوقوف عليه من يقع التقصير .
 - مناقشة أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة .
 - محاولة ادماج الأطراف تحت هدف واحد.
 - تشجيع أطراف كل فريق علي الاختلاط مع أفراد الفريق الآخر .
 - التشجيع أطراف علي التخلص من التحيزات الشخصية للأطراف المتصارعة وعدم التمسك بالرأي.
 - توعية وتدريب المعلمين على المهارات والمعارف التي تؤكد علي العمل التعاوني.
 - توعية وتدريب المعلمين على كيفية العمل في فرق عمل متعاونه داخل المدرسة.
 - محاولة التقريب بين وجهات النظر للأطراف المتصارعة.
 - السماح بمشاركة المعلمين في تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة.
 - تلبية مطالب واحتياجات المعلمين بقدر الإمكان.
 - تبادل المعلومات باستمرار مع المعلمين.
 - مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم وتوفير احتياجاتهم.
 - مشاركة المعلمين في صنع القرار بالمدرسة كل علي حسب تخصصه.
- ٢- استراتيجية التنافس: يمكن وضع العديد من الاجراءات للتفعيل دور المدير في هذه الاستراتيجية منها مايلي :-
- إعداد لقاءات للمنافسة مع الأطراف المتصارعة وسماع وجهة النظر المختلفة.
 - العمل على نشر مبادئ الحوار الجيد بين المعلمين.
 - توفير بيئة للإبداع بين المعلمين للوصول إلي حلول مبتكرة للمشكلات بالمدرسة.
 - التشجيع على التنافس بين المعلمين والتخصصات المختلفة.
 - تشجيع المعلمين على تحسين أدائهم وتحليل المشكلات الخاصة بالعمل داخل المدرسة.
 - التدخل في توجيه الصراع بين المعلمين لتحقيق أهداف العمل.
 - توجيه نتائج الصراع باستخدام وسائل الترغيب والترهيب.
- ٣- استراتيجية التجنب: يمكن وضع العديد من الاجراءات للتفعيل دور المدير في هذه الاستراتيجية منها مايلي:-

- تهيئة جو مناسب بين المعلمين بالمدرسة لتكوين العلاقات الجيدة ومنع أسباب الاختلاف.
 - معالجة أسباب المشكلات من بداياتها وحل هذه المشكلات وقت حدوثها.
 - إشاعة جو من الهدوء بين الإدارة والمعلمين بالمدرسة.
 - تعمد الإهمال والتفاعل المحدود مع قضايا الصراع التي توجد داخل المدرسة.
 - تأجيل التدخل مع قضايا الصراع إلى أجل غير مسمى كأحد وسائل تجنب الصراع.
 - عدم التدخل لحل الصراع من أجل إعطاء فرصة لتداخل المعلمين تدخل أحد المعلمين أو القيادات الموجودة بالمدرسة لحل الصراع بطرق أفضل مما يمتلكها المدير.
 - الفصل بين الأطراف المتصارعة حتى لا تتوفر فرصة للتعامل المباشر مما يساعد على انخفاض مستوى التوتر بين الأفراد.
 - إقتناع المعلمين أطراف الصراع بعدم وجود مشكلة للصراع حولها والتأكيد على محاور الاتفاق واطهارها.
 - تجنب التدخل في حل الصراع بين المعلمين بدعوى الحفاظ على الوقت.
- ٤- استراتيجيات التفاوض :
- يمكن وضع العديد من الاجراءات للتفعيل دور المدير في هذه الاستراتيجية منها مايلي:-
 - اقتناع الأطراف المتصارعة بأهمية عملية التفاوض لحل المشكلة.
 - إتاحة الفرصة للأطراف المتصارعة لإبداء وجهات النظر والتوصل فيما بينهم لحل مشكلة الصراع من خلال لقاءاتهم المنفردة مع المدير .
 - تحديد مجموعة من البدائل لحل المشكلة كحل وسط للصراع.
 - تكليف بعض الأفراد للوساطة بين أطراف الصراع لإنهاء المشكلة.
 - تشجيع أطراف الصراع على التفاوض.
 - اقناع الأطراف المتصارعة إن التفاوض لا يعني خسارته للقضية وإنما هي عملية لتحقيق نسبة من أهدافه.
- ٥- استراتيجيات التنازل: وفيها يقوم المدير بمجموعة من الأدوار والتي تتمثل في:-
- محاولة إرضاء أطراف الصراع وللتخلي عن رغباتهم من أجل تمسك بحل قضية الصراع.
 - التحفيف من حدة الصراع بين الأطراف والتقليل من نقاط الخلاف.
 - التركيز على نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة.
 - السعي إلي تهدئة الموقف بين الأطراف المتصارعة.
 - دعوة الأطراف المتصارعة لتجنب الاستمرار في الصراع.
 - تهدئة أطراف الصراع في حالة زيادة حدة الصراع.
 - استخدام التنازل عندما يكون الصراع حاد مقابل تحقيق نقاط أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن منظور: لسان العرب، ط٣، مج٣، بيروت ١٩٩٤، ص١٩٧
- ٢- أبو بكر مصطفى بعيرة، وعبد الجليل آدم، موسوعة الإدارة: مصطلحات إدارية مختارة، بنغازي: المعهد العالي للعلوم الإدارية والمالية، ١٩٦٨
- ٣- بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٢
- ٤- ثناء إبراهيم موسى فرحات: الصراع التنظيمي في دار الكتب المصرية "دراسة ميدانية"، القاهرة، دار الثقافية للنشر، ٢٠٠٧، ص٢٣
- ٥- حسين أحمد الطراونة، ماجد عبد المهدي المساعد إدارة التفاوض وحل النزاعات، عمان، الأردن، ٢٠١٦، دار ومكتبة الحامد للنشر
- ٦- خليل إبراهيم القصيمي: إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرات المدارس الثانوية للبنات في المملكة السعودية، غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨،
- ٧- زهير بو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان الأردن، البازوري للنشر، ٢٠١٣
- ٨- سوزان محمد المهدي وحسام إسماعيل: استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، ع (٢٤) ج (١)، ٢٠٠٠،
- ٩- سعود بن محمد نمر: الإبداع الإداري دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي مصر، ع (١١٧)، ١٩٩٢
- ١٠- سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، ٢٠٠٥،
- ١١- صفاء جميل جعفره: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، مج ٤٠، ع (٢)، ٢٠١٣،
- ١١- طلعت محمد آدم، وخالد عاشور مسعود، وزهرة الشريف عبد السلام: قضايا نوعية في الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة إيتراك، ٢٠١٥: قضايا نوعية في الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة إيتراك، ٢٠١٥،
- ١٢- طه عبد العظيم حسين، وسلامة عبد العظيم: استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، عمان الأردن، دار الفكر للنشر، ٢٠٠٧،
- ١٣- عونيه سنينه وعبد البياتي الجبار: "مستوى الصراع إدارة التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان"، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (١٠) ع (١)، ٢٠١٤،
- ١٤- عادل خبير الله وفايزة خبير الله: نحو نموذج مقترح لإدارة الصراع التنظيمي وتحويله لقوة منتجة، مجلة كلية التربية، الثقافة والتنمية، السنة (٨)، ع (٢١)، ٢٠٠٧،
- ١٥- عباس عبد مهدي: استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج (٢٠) ع (٢)، ٢٠٠٥،

- ١٦- كنانة في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها ، المنارة، مج(١٩) ، ع(٣) ، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك ،٢٠١٣،
- ١٧- كاميليا الجنائني وأمانى شاهين :مبادئ السلوك التنظيمي ،القاهرة ،دار الفكر ،٢٠٠٨،
- ١٨- محمد عبد الغني حسن هلال :مهارات إدارة الصراع ،الصراعات الإدارية وتأثيرها علي الأداء، القاهرة ،مركز تطوير الأداء والتنمية ،٢٠٠٤،
- ١٩- محمود السيد و الفيا حسين :السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق، القاهرة ،دار الهندسية للنشر ،٢٠١٣،
- ٢٠- محمود أبو النور :الصراع التنظيمي وأساليب إدارته ببعض كليات التربية النوعية في مصر "من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية جامعة القاهرة، الناشر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة ،السنة(١٧)،(ع)،(٤٨)، ٢٠١٤،
- ٢١- نهلة محمد لطفي نوفل :درجة ممارسة المديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة ،مجلة كلية التربية ،ع(٢٦)،٢٠٠٩،
- ٢٢- نيجل كنج ونيل أندرسون :إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات ،الرياض، دار المريخ للنشر ،٢٠٠٤،
- ٢٣- يوسف عبد المعطي :الإدارة التربوية ..مدخل جديد... لعالم جديد ،القاهرة، دار الفكر العربي ،٢٠٠٥،

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 24- Biediger.Collins ,: Communication and Conflict Management Styles As perceived By Special Education Directors and Their 07A.2000,p SubordinatesintexesA&universitydissertationAbstract, vol,81•
- 25- wheat, Ellens: Conflict Management Styles of Middle School Principals compares to Comprehensive High School Principles EDD, University Of Laverne, Dissertation Abstracts, Vol.61-05A, 2000, P.1707
- 26- Spaho ,Kenan: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT MANAGEMENT, Received: 2013,p103
- 27- Nnior e ,Machomi Morak , , Ratau John Monobe, Stephonia Dingwe: Challenges Facing Managers in Managing Conflict in Schools In the South and South Central Regions of Botswana, US-China Education Review B 5 ,2011 p. 695-701
- 28- David M ,Nwogbaga , , E. Nwankwo, Oliver U, Onwa, Doris O: Avoiding School Management Conflicts and Crisis through Formal , Communication, Journal of Education and Practice, Vol.6, No.4, 2015p.33
- 29- Ratau John ,Nnior Machomi Morake, Monobe, Stephonia Dingwe: Challenges Facing Managers in Managing Conflict in Schools In the South and South Central Regions of Botswana, US-China Education Review B 5 ,2011 p. 695-701.