

تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي  
العام من أجل تحسين أداء العاملين بها من وجهة نظر معلميها  
(دراسة ميدانية)

إعداد

د / رباح رمزي عبد الجليل

أستاذ أصول التربية المساعد

بكلية التربية جامعة أسيوط

**ملخص البحث:**

هدفت الدراسة التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر معلميه، وكذلك محاولة وضع تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام من أجل تحسين أداء العاملين بها من وجهة نظر معلميها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة الحالية حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في وصف وتحديد الحالة موضوع الدراسة وتحليلها كميًا وكيفيًا وتقييمها وكيفية الوصول لأفضل النتائج المرجوة منها. وقام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على واقع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة أسيوط، وقد أعد الباحث الاستبانة بعد إتمام الإطار النظري وبعد تحكيم وتطبيق الاستبانة اشتملت الاستبانة على المحاور التالية:

المحور الأول: التعاون

المحور الثاني: المجاملة

المحور الثالث: التجنب

المحور الرابع: حل المشكلات

المحور الخامس: المجازفة

هذا وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج من أهمها: أن أسلوب التعاون حصل على المرتبة الأولى بنسبة مئوية مقدارها (٩١.٥١) ومتوسط حسابي يقدر ب (٢.٧٥) وبدرجة إسهام لفظية قوية، ويفسر ذلك إلى أن العمل في الميدان التربوي من أكبر وأوسع الميادين التي تتعامل مع العنصر البشري وبالتالي إذا لم يكن مدير المدرسة واسع الصدر متحمل وبوجه رحب ومتعاون، فلن يستطيع التفاعل والتعامل مع الصراعات الناتجة عن التفاعلات اليومية داخل المدرسة، وتعزى هذه النتيجة إلى معرفة مدراء المدارس بأساليب القيادة والإدارة الحديثة، التي تتطلب من المعلم أن يراعي الأهداف الخاصة والعامة للمدرسة؛ مما يؤدي إلى الارتقاء والتقدم، ويليه في المرتبة الثانية أسلوب حل المشكلات حيث حصل على المرتبة الثانية بنسبة مئوية مقدارها (٨٣.٧٢) ومتوسط حسابي (٢.٥١) وبدرجة إسهام لفظية قوية، وقد يعزى ذلك إلى التأهيل العلمي لمديري المدارس وإتباعهم المنهج العلمي في مواجهة الصراع وتحليل المشكلات تحليلًا علميًا دقيقًا للوصول إلى الحلول الناجعة، وفي المرتبة الثالثة يأتي أسلوب المجازفة بنسبة مئوية مقدارها (٧٧.٤٧) ومتوسط حسابي (٢.٣٢) وبدرجة إسهام لفظية متوسطة، وهذه النتيجة تعبر عن الثقة العالية التي يتمتع بها المدير وإلمامه بمهامه ولوائح وأنظمة العمل داخل المدرسة، بينما جاء في المرتبة الرابعة أسلوب التجنب في إدارة ومواجهة الصراع داخل المدرسة بنسبة مئوية مقدارها (٦٠.١١) ومتوسط حسابي (١.٨٠)، وقد يعود ذلك إلى أن مدير المدرسة يلجأ لهذا الأسلوب عند استنفاد الأساليب السابقة، وقد يعود تجنب مدير المدرسة لموضوع الخلاف إدراكاً منه أن تجنب المشكلة أفضل من حلها بالنسبة للعمل التربوي، وقد يعزى ذلك أيضاً أن موضوع الخلاف بسيط ولا يحتاج بذل الجهد والوقت من أجل حله، وفي

المرتبة الخامسة والأخيرة يأتي أسلوب المجاملة، حيث حصل على نسبة مئوية مقدارها (٥٧.٥٤) ومتوسط حسابي (١.٧٣) وهذه النتيجة تعبر عن درجة توجه سلوك مدير المدرسة وبدرجة متوسطة ومتكافئة من الاهتمام ، حيث يلجأ مدير المدرسة لإتباع سياسة الأخذ والعطاء والمجاملة مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم ، والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرف رابح وآخر خاسر ، لهذا السبب يميل مدير المدرسة لإتباع أسلوب المجاملة.

### Abstract

The current study has aimed at identify the reality of the organizational conflict at the publicsecondary education schools in Assiut governorate from the point of view of its teachers as well as attempting to develop a suggested proposal to manage the organizational conflict in the public secondary education schools in order to improve the performance of its employees from the point of view of its teachers.

The researcher has used the descriptive approach as it suits the nature of the current study. It is based on collecting data and information that help in describing and determining the case studied, as well as analyzing it quantitatively and qualitatively, and evaluating how to achieve the best results.

The researcher has designed a questionnaire to identify the reality of the organizational conflict in generalsecondary education schools in Assiut Governorate. The researcher prepared the questionnaire after completion of the theoretical framework. After the arbitration and implementation of the questionnaire, the questionnaire included the following topics:

The first axis: Cooperation

The second axis: courtesy

Axis III: Avoidance

Axis IV: Problem Solving

Axis 5: Risk

The study revealed that the method of cooperation was ranked first with 91.51 % percent and an average of 2.75 with a strong verbal contribution. This explains that work in the field of education is one of the largest and most extensive fields dealing with the human element. Therefore, if the

school principal is not tolerant, welcoming and cooperative, he / she will not be able to interact with conflicts resulting from daily interactions within the school. This result is due to principals' knowledge of modern leadership and management methods that require the principal to take into account the specific and general objectives of the school; this leads to the advancement and progress. The second axis which is problems solving ranked second with a percentage of (83.72) and an average calculation (2.51) with a degree of strong verbal contribution, and it may be attributed to the scientific qualification of school principals and their follow of the scientific approach in facing conflict and analyzing problem accurately. The axis of Risk ranked third with a percent (77.47%) with an average mean (2.32) and a medium verbal contribution. This result reflects the high confidence of the manager and his knowledge of his duties and the regulations and regulations of work within the school. The fourth axis is the avoidance of managing and confronting the conflict within the school by a percentage of (60.11) and the average mean (1.80). This may be due to the school principal resorting to this method when the previous methods are exhausted. The problem is better than solving it for the educational work. This may also be due to the fact that the subject of the dispute is simple and does not require the effort and the time to solve it. In the fifth and final rank comes the courtesy axis, with a percent 57.54% and an average of 1.73. The result reflects the degree of direction of the principal's behavior with a medium degree of equal attention, where the school principal has to follow the introduction of tender and courtesy with the parties of the conflict to reach a common ground and partial solutions which satisfy them. The basic feature of this technique is that there is the existence of a solution to most conflicts which does not produce a winner or a loser party. For this reason, the school principal tends to follow the complimentary style .

**مقدمة:**

من الملاحظ أن ظاهرة الانفجار المعرفي وعصر المعلومات كان له أثر كبير في تحول العالم كله، مما انعكس ذلك كله على سلوكيات الأفراد في شتى المجالات ، ومع ظهور الانفجار المعرفي والتقدم الحادث في ثورات الإنترنت ساعد على توافر المعارف بطريقة سريعة ويسر ذلك الأمر على الجميع الحصول على المعرفة من مصادرها، وقد ساهم ذلك في حدوث تجديلات في شتى المجالات الاجتماعية، الثقافية، والسياسية، والاقتصادية ولما كان من سمات هذا العصر الحالي تراكم المعلومات والمعارف، والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات ، كل ذلك أدى إلى زيادة الضغوط على العاملين في المجالات العامة والمجال التربوي بصفة خاصة ، ذلك الأمر الذي استدعى وجود أنماط لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التربوية وحلها بطرق ترضي جميع الأطراف وتحويلها إلى صراعات إيجابية تحقق أهداف المؤسسة التربوية .

ومن سمات وخصائص مجتمع المعلومات نشر المعلومات وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع النواحي المجتمعية : الاقتصادية ، والمدنية ، والسياسة بهدف تحقيق التنمية الإنسانية الشاملة (سامي حامد ، ٢٠١٤م).

وتعد المدرسة مؤسسة تربوية تعمل على تزويد المتعلم بالمهارات العقلية ، وهي تعد المأوى الثاني وقد يكون الأول وهذا يدل على أهمية هذه المؤسسة التربوية ، وعليه فمن الضروري أن يكون الاهتمام بالمدرسة كمنظومة ، وإذا كان الطلاب يتأثرون بمهارات العاملين ذوي الخبرة العملية والعلمية ، والحياتية ، كان لابد من الاهتمام بهم ودراسة المشاكل التي يواجهونها وتعزيز الانتماء لمؤسساتهم.

وتعد مدارس التعليم الثانوي العام من إحدى المؤسسات الاجتماعية والتي يساهم المعلمين والمعلمين بدور كبير في تهيئة وإعداد المخرج التعليمي ، وهؤلاء يتفاعلون بدورهم مع بعضهم بعضاً لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا التفاعل يسوده بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب من أهمها: عوامل شخصية وأخرى تنظيمية ومن العوامل الشخصية ضعف وجود رؤية مشتركة في عملية تحقيق الأهداف ، وسوء عملية الاتصال بين الأفراد ، ومن العوامل التنظيمية حجم المؤسسة والهيكل التنظيمي فنجد على سبيل المثال أن عدد العاملين في المدرسة يحدد حجم الصراع داخلها فكلما ارتفع عدد العاملين ارتفع حجم الصراع ، كذلك عدم وجود توصيف وظيفي للعاملين بمدارس التعليم الثانوي العام ، أيضاً ضعف تفعيل القوانين واللوائح داخل مدارس التعليم ، وأيضاً قد يكون الصراع بطريقة متعمدة أحياناً مثل ما يلجأ إليه المعلم لخلق نوع من التوتر بين الأفراد على طريقة (فرق تسد) خدمة لغاياته وأهدافه.

ومن خلال الاطلاع على الاتجاهات الإدارية المعاصرة تبين أن مفهوم الصراع ظاهرة سلبية موجود في المؤسسة وهي حقيقة واقعية في كل المؤسسات، ولا تخلو مؤسسة من الصراع ، ولكن لا يكون بالضرورة مصطلحاً سلبياً ، بل أحياناً قد يكون له قيمة فقد يعني العنف أو التدمير ، أو ضبط غير

حضاري للأمر ، ولكن من الممكن أن يعني أيضاً المخاطرة والتجربة الصعبة ، والتحديث والتوضيح ، والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية .  
وظاهرة الصراع من الظواهر المجتمعية التي تحدث في أي مؤسسة ، وقد أدى التسارع في كافة مجالات الحياة إلى زيادة حدة الصراعات في المنظمات الاجتماعية ومنها المؤسسات التربوية وذلك نظراً لتعدد العلاقات الناتجة عن تفاعل العناصر البشرية فيما بينها حيث إن البشر يختلفون في رؤاهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم والذي يصل الى حد الاختلاف في وجهات النظر ومن ثم يؤد إلى الصراع .

والصراع ضرورة مجتمعية مفروضة على المؤسسة نظراً لتضخم حجم المؤسسات وارتفاع أعداد العاملين فيها وتنوع مهاراتهم ومؤهلاتهم ، واختلاف وأنماط سلوكهم واتجاهاتهم .

فحينما يجتمع الأفراد ويشتركون في تعاملاتهم وتعتمد أعمالهم على بعضها البعض في نظام مجتمع ديناميكي متغير ، يحتم ذلك وجود الصراع . لكن هذا الصراع ليس سلبياً أو إيجابياً في طبيعته ولكن فعالية إدارته أو عدمها هي التي تقود إلى نتائج إيجابية أو سلبية للمدرسة التي يظهر فيها .

فالصراع داخل المدرسة وما يشمله من حوار ومواجهة، قد يؤدي الى تحسين الجو العام في المدرسة ويفتح الباب للعمل والتعاون بروح الفريق والإبداع والابتكار، وفي الوقت نفسه إذا لم يحسن معلم المدرسة التعامل مع الصراع بذكاء ، ويستغله لتطوير الأداء وتشجيع الأفراد، قد يؤدي ذلك إلى الإحباط وتدهور الأوضاع في المناخ التنظيمي للمدرسة

ولكن من الملاحظ أن النظرة إلى الصراع قد اختلفت بشكل كبير ، حيث ينظر إلى الصراع على أنه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه ، بل أنه أمر مرغوب فيه ، لأن الصراع ينشأ عنه الفلق والإحباط مما يجعل تفسير نظام العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة .

من هنا فقد تأثرت الإدارة التربوية – وكغيرها من العلوم – بموضوع الصراع بل وأفردت له من أحد علومها وهو ما يعرف ب "إدارة الصراع"، وذلك من منطلق أن طبيعة المعلمين داخل المدرسة تقتضي التغيير والتطوير لأن الثبات والاستقرار قضية غير طبيعية ولذلك فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغييرات الحادثة في مجمل العلاقات المنتشرة ، ومن هنا فإن إدارة المدرسة الهادفة ينبغي أن تعمل دوماً للمحافظة على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن يتدخل معلم المدرسة لتقليص أثره وتخفيفه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة معلم المدرسة .

وفي ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث يتعين على معلم المدرسة ألا يتجنب الصراع داخل المدرسة ولكن عليه الاستفادة من الجانب الإيجابي من لتحسين أداء العاملين بالمدرسة .

وتعد أساليب إدارة الصراع داخل المدرسة لذلك فإن الأمر يحتاج من معلم المدرسة إدارة الصراع التنظيمي، ومدى تفعيل إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام ومدى انعكاساتها على تحسين أداء العاملين بالمدارس الثانوية العام بمحافظه أسيوط .

**مشكلة الدراسة :**

يعد التعليم الثانوي العام الحكومي منظومة شاملة تسعى ؛ لتحقيق الأهداف القومية للتعليم وهو التعليم للتميز والتميز للجميع ومن هنا ينبغي على تلك المنظومة التعليمية أن تعمل على تحقيق نمو متوازن شامل عند التلاميذ ففتناغم وتتكامل من خلال مراعاة جميع جوانب الشخصية عند التلاميذ. ومن خلال تتبع مؤسسات التعليم الثانوي العام في مصر يلاحظ للعيان أن هناك كثيراً من المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات وخصوصاً تلك المشكلات الناتجة عن الصراع بين العاملين وإدارة تلك المؤسسات على الرغم من وجود أساليب إدارية حديثة في نظم الإدارة

وهناكعدة أسباب تؤدي للصراع لكن أغلبها يرجع أغلبها لنوعية النمط الإداري السائد في المدرسة لكون المعلم يحتل موقعاً مهماً على قمة الهرم الإداري في المدرسة ، وذلك وفقاً لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام في إدارة المدرسة، فعلمية اختيار المعلمين أحد العوامل الرئيسية لإنجاح عمل إدارة المدرسة، وذلك لما له من تأثير سواء أكان سلبياً أم إيجابياً على المناخ التنظيمي داخل المدرسة ، ورغم وجود هدف مشترك بين العاملين داخل المدرسة إلا أن هذه الصراعات تؤدي إلى التوتر والقلق على مستوى المدرسة والإدارة .

وتلعب التحديات التي تواجه مدارس التعليم المصري عامة دوراً مهماً في الوقت الحاضر وعلي هذا تتطلب تلك التحديات من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على وجه العموم ومحافظة أسيوط على وجه الخصوص أن يعيدوا النظر في قضايا الثقافة التنظيمية في المدرسة والتي يمكن من خلالها التعامل مع المعلمين والعاملين في المدرسة حسب مستوياتهم التنظيمية

ويعد الصراع داخل مدارس التعليم الثانوي العام إحدى الأشياء الضرورية التي ينبغي على مدير المدرسة أن يتعامل معها بذكاء ؛ نظراً لأهميتها في إدارة شؤون الموظفين وخدمة المجتمع المدرسي. ومن هنا يتبين أن للصراعات داخل المدرسة آثاراً سلبية على المؤسسة ، ولا يمكن إغفالها فنرى في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط يتجاهل العاملون تلك المشكلات مما يترتب عليها مشكلات كبرى تفق عائناً أمام تحقيق أهداف المدرسة ، وقد لاحظ الباحث بحكم لقاءاته من خلال الإشراف على التربية الميدانية تدخل المديرين لحل الصراعات بين الأفراد بالاعتماد على المهارة الفردية ، حيث إن المدير لم يتعرض إلى دراسة إدارة الصراع التنظيمي بأسلوب علمي خلال دراسته الجامعية أياً كان نوع دراسته السابقة ، كما أن التدريبات التي يتلقاها المدير لا تحتوي على برامج إدارة الصراع التنظيمي .

من هنا فإن هناك حاجة ملحة لبحث مشكلة واقع الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى وضع تصور مقترح يعالج واقع الصراع التنظيمي؛ لتحسين أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط وذلك من خلال ما تسفر عنه نتائج الدراسة الميدانية.

**تساؤلات الدراسة:**

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :

ما ماهية الصراع التنظيمي , وما مظاهره , وما أسباب حدوثه ؟  
ما واقع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين ؟

ما التصور المقترح لمواجهة الصراع التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط ؟

**أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة إلى الأهمية النظرية :**

تفيد الدراسة في التعرف على الصراع التنظيمي ومدى تأثيره في تحسين أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين وما تضيفه الدراسة من تحليل لماهية الصراع سيثري المكتبة العربية.

**الأهمية التطبيقية :**

من خلال النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة الميدانية سوف يتم وضع تصور مقترح يساهم في مواجهة الصراع التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط.

**أهداف الدراسة :**

تهدف الدراسة الحالية إلى :-

الوصول إلى تصور مقترح لكيفية تحسين أداء العاملين من خلال مواجهة الصراع التنظيمي بمدارسهم .

**الدراسات السابقة**

يتناول الباحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية .

**الدراسات العربية**

**دراسة محمد صالح بني هاني , ألاء عوني الغرايبة (محمد صالح , عوني الغرايبة , ٢٠١٦م) .**

هدفت الدراسة التعرف على واقع الصراع داخل مدارس تربية إربد الأولى من وجهة نظر معلمات ومعلمات هذه المدارس والتعرف على أسباب وجود الصراع في تلك المدارس , وتوصلت الدراسة إلى أن من أسباب وجود الصراع في المدارس وجود أشخاص ينقلون الأخبار ويثيرون الفتن بين الزملاء , بالإضافة إلى ازدواجية المعلمات في طلبهن من المعلمات والمتعلقة بتطبيق القانون وعدم الالتزام به من قبل المعلمة , كذلك غياب الجانب الإنساني في تعامل المعلمات مع المعلمات .

**دراسة حمزة نجم عيود , علي سكر عيود , (حمزة عيود , علي عيود , ٢٠١٤م)**

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره على المنظمة والأفراد ومعرفة الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع والتخفيف من أثاره , وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها : ضرورة العمل على إجراء مزيد من الدراسات العلمية بهذا الخصوص لزيادة فرصة التشخيص العلمي الدقيق لأسلوب المعلم العراقي في مواجهة الصراعات التنظيمية التي تحدث في دائرته.



العمل على استحداث وحدة متخصصة في المعلمية العاتمة لتربية الديوانية تتولى إجراء الدراسات والاستطلاعات العلمية للمتعلمين والمدرسين والإدارات لتشخيص النزاعات والصراعات وتحديد الطريقة الفضلى في معالجتها.

#### دراسة دعاء عبد الحميد عبد السميع, (دعاء عبد الحميد, ٢٠١٤م)

هدفت الدراسة تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل معلمي المدارس , من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين وأثرها على الرضا الوظيفي لهم , وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها : إن استراتيجيات التعاون هي الأكثر استخداما من قبل المعلمين في إدارة الصراع التنظيمي يليها التسوية ويليهما استراتيجية التنازل وأن أكثر الاستراتيجيات تحقيا للرضا الوظيفي هي استراتيجية التنازل .

#### دراسة فاطمة زكريا أحمد , أحمد إبراهيم عبد العليم (فاطمة زكريا, ٢٠١٣م)

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وكيفية علاجه , والتعرف على مفهوم أسلوب التفاوض ومهاراته واستراتيجياته , وكذلك التعرف على واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الطائف , وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها : ضرورة إعادة صياغة البرامج والأساليب التدريبية لمعلمي المدارس بحيث تتضمن التدريب على الأساليب والاستراتيجيات الحديثة للتفاوض , ضرورة مراجعة السياسات والإجراءات والقواعد التي يتم في ضوئها ترقية المعلمين , ضرورة مساعدة المعلم ليكون على علم تام بالمشكلات التي تؤدي للصراع

#### دراسة ياسر محمد موافي , (ياسر موافي, ٢٠١٢م)

هدفت الدراسة تحديد متطلبات تفعيل دور المدرسة في تطبيق إدارة الصراع لمواجهة العنف المدرسي وذلك للوقوف على إمكانية تطبيقها في المجتمع المدرسي المصري , بالإضافة إلى إعداد تصور مقترح لمواجهة العنف المدرسي باستخدام أسلوب إدارة الصراع , وقد خلصت الدراسة إلى تقديم بعض المتطلبات اللازمة لتفعيل دور المدرسة في إدارة الصراع لمواجهة العنف المدرسي .

#### دراسة سناء جوت محمد على البلبيسي, (سناء البلبيسي, ٢٠٠٣م)

هدفت الدراسة إلى تعرف علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها معلمو المدارس الثانوية العامة في الأردن بالروح المعنوية للمعلمين و التزامهم التنظيمي .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي , وتوصلت الدراسة إلى نتائج , أهمها العمل على تدريب المعلمين في أثناء الخدمة على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع وفق مواقف الصراع المتنوعة ( نظريا وعمليا ) لكونها تحتاج إلى جهود مشتركة من المعلم و المعلمين , فضلا عن تدريبهم على كيفية استشارة البيئة الصفية التي تسمح بظهور الفكر الإبداعي لدى كلا من المعلم والطالب , مع تدريب المعلمين على كيفية تشخيص الصراعات , وكيفية قياس حجم الصراع والتعرف إلى درجة شدته في مدارسهم .

**دراسة ألفا (Alfa, Oboegbulem,2013) (الفا، ٢٠١٣م)**

بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الثانوية غير الحكومية في ولاية بينو , نيجيريا" ٢٠١٣م. (٨)

هدفت الدراسة الوقوف على حل الخلافات في المدارس الثانوية غير الحكومية في ولاية نيجيريا , وقد تضمنت العينة في البحث حوالي ٥٠٠ فرد من المعلمين والمدرسين , هذا وقد كان من أهم نتائج الدراسة : أن من أسباب الصراع المدرسي وجود ارتفاع في الرسوم المدرسية التي يدفعها الطلاب , وهناك عدد من النقاط التي يجب أن توضع في الحسبان وهي ضرورة وجود نقاط واضحة لإنهاء الخلاف بين المتصارعين , وتحفيز اللجان الموجود بالمدرسة والخاصة بالجانب التأديبي على تأدية دورها على أكمل وجه , وكذلك لجان الشكوى على تأدية مهامها . وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لأساليب مواجهة الصراع هذا وقد أفاد الباحث من هذه الاستراتيجيات في صياغته للمشكلة

**دراسة موراك (Morahe, et.al,2011) (موراه , ٢٠١١م)**

بعنوان "التحديات التي يتعرض لها المعلم في إدارة الصراع في المدارس في المناطق الجنوبية والوسطى من بوتسوانا", ٢٠١١م. (٩)

هدفت الدراسة الوقوف على الصعوبات التي تواجه المعلمين بالمدارس في إدارة الصراع في مدارس المناطق الجنوبية والمناطق الجنوبية الوسطى من بوتسوانا , وقد تم تصميم جدول للمقابلة لحصر البيانات التجريبية , حيث تم اختيار عينة بطريقة عشوائية من ٥٠ فرد من مدرء المدارس ونوابهم لعمل مقابلات معهم , وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها : وجود قصور في فهم المعلمين للصراع كونه ظاهرة لا مفر منها في المؤسسة وأنهم يفتقرون لمهارات إدارة الصراع التنظيمي , هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب معلمي المدارس على تلك المهارات التي تساعدهم في تحويل الصراع لناحية إيجابية يمكن أن تستغل في تحقيق الأهداف.

وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لإدارة الصراع وقد أفاد الباحث منها في التعرف على معوقات إدارة الصراع لدى المعلمين وتختلف الدراسة الحالية عنها في صياغتها للتصور المقترح للتغلب على أسباب الصراع التنظيمي .

**التعليق على الدراسات السابقة :**

من خلال عرض الدراسات السابقة تبين للباحث أنها اتفقت جميعها في تقديم إطار فكري يوضح طبيعة الصراع التنظيمي وأسباب حدوثه بالمدارس والأساليب المختلفة المتبعة لمواجهة الصراع وبالفعل أفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في الإطار الفكري لكن اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تناولت واقع الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط وبعد الاطلاع على نتائج الدراسة قام الباحث بوضع تصور مقترح لمواجهة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط .

**منهج الدراسة :**

استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسيته لطبيعة الدراسة الحالية حيث يقوم على جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في وصف وتحديد الحالة موضوع الدراسة وتحليلها كميًا وكيفيًا وتقييمها وكيفية الوصول لأفضل النتائج المرجوة منها .

**أدوات الدراسة :**

قام الباحث بتصميم استبانة للتعرف على واقع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة أسيوط ، وقد أعد الباحث الاستبانة بعد إتمام الإطار النظري وبعد تحكيم وتطبيق الاستبانة اشتملت الاستبانة على المحاور التالية :

المحور الأول : التعاون

المحور الثاني : المجاملة

المحور الثالث: التجنب

المحور الرابع: حل المشكلات

المحور الخامس: المجازفة

وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط ( الشمال – مركز ديروط ) ( الوسط – مدينة أسيوط ) ( الجنوب – مركز الغنايم) .

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على طبيعة الصراع التنظيمي بالتعليم الثانوي العام.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط.

**الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة ممثلة من عينة من المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط ( الشمال – مركز ديروط ) ( الوسط – مدينة أسيوط ) ( الجنوب – مركز الغنايم) , وتشمل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي

مصطلحات الدراسة :

من أهم المصطلحات التي اشتملت عليها هذه الدراسة ما يلي:

**الصراع التنظيمي**

يعرفه الباحث إجرائيا : بأنه ظاهرة إنسانية تأتي بسبب بعض العلاقات التي تحكم بعض أفراد المجتمع في العمل داخل جدران المدرسة ويكون بسبب اختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات و الرغبات أو البحث عن المناصب أو الغرض المادي أو المعنوي .

**الإطار النظري****أولا : طبيعة الصراع التنظيمي :**

لعل من الملاحظ للجميع أن ظاهرة الصراع لا تخلو مؤسسة في المجتمع منها ومن الصعب تجنب هذه الظاهرة , لاختلاف الأفراد واختلاف طبيعة البشر والنزاعات موجودة على جميع مستويات الإدارة بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية, ويمكن النظر للصراع

على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية داخل المدرسة التي لا يمكن تجنبها , ويختلف الصراع داخل المدرسة حسب الموضوع والأطراف المتصارعة , والمعلم الناجح في المدرسة هو من يتعامل مع الصراع على أنه قضية متوقعة تتطلب حلاً ضمن جو يسوده روح المشاركة وبذلك فإنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية.

### ١. مفهوم الصراع التنظيمي

يعرف الصراع التنظيمي على أنه عملية الاختلاف أو النزاع التي تتكون نتيجة رد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء أكان من داخل ميدان العمل أو في ميدان آخر في المجتمع ، وذلك بهدف إحداث تغيير إما من الناحية الإيجابية أم من الناحية السلبية في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة. (أحمد الكردي، ٢٠١٦م)

ويعرفه آخر على أنه : حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من القلق في العلاقات بين أشخاص الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وتردد في اتخاذ القرار. (المرجع السابق)

ومما هو جدير بالذكر أن هناك أسباباً كثيرة للصراع داخل المدرسة منها اختلاف الاتجاهات والقيم واختلاف الخبرات والتجارب واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط المدرسين.

وعليه يمكن النظر للصراع بأنه تعطيل للعمل داخل المدرسة وتعطيل عملية اتخاذ القرارات ويؤدي ذلك إلى صعوبة أن يميز الفرد بين البدائل ، ومن المعروف أن الصراع عند مستوى معين يعد مشجعاً وكذلك يعد أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للمدرسين داخل المدرسة وكذلك المعلمين ولكن حينما يصل الصراع إلى مستوى عالي ينتج عنه آثار سلبية أكثر منها إيجابية . ومن هنا فإن الصراع داخل المدرسة يحدث بين المعلمين بطريقة تلقائية أحياناً وبطرق مقصودة أحياناً كأن يلجأ إليه المعلم في المدرسة لخلق جو من القلق بين المعلمين من باب (فرق تسد ) خدمة من أجل تحقيق مصالحه وأهدافه.

ويحدث الصراع بين المعلمين داخل المدرسة. حيث يأخذ أنواعاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الكلمات الجارحة، وقد يصل أحياناً إلى استخدام الأيدي وهوتصارح بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى شجار وتعارض في المصالح والمبادئ والمنهجية والآراء واختلاف في الممارسات

### ٢. رؤى المدارس المختلفة للصراع التنظيمي

من خلال ما سبق يتبين أن هناك من نظر للصراع التنظيمي على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد الأطراف فيه في تخريب المدرسة وهدم الهرم الإداري في المدرسة كما ينظر إليه على أنه يمكن أن يكون وسيلة فاعلة للنمو والرفق وحفز المعلمين بالمدرسة نحو البناء والمحافظة على صرح المدرسة ، وبالتالي فالصراع يمكن إن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن إن يكون إيجابياً، ويمكن تناوله من خلال وجهتي نظر محددين هما:

### المدرسة التقليدية

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع مفهوم غير مرغوب فيه، وينبغي التقليل منه بأقصى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأشخاص، والتدريب، وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه.

فالمدرسة التقليدية تتربأه عملية أو سلوك منظم يعرقل العمل ينتج عن اختلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى ضياع جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وضعف القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمؤسسة، وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في عملها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والبعد عنه بقدر الإمكان لتفادي المشكلات داخل العمل. (بثينه الطائي، ٢٠٠٨م)

مما سبق يتضح أن أصحاب المدرسة التقليدية يتعاملون مع الصراع على أنه نوع من القصور الذي ينتج عن هيكل الإدارة بالمدرسة، وفي الغالب ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المدرسة، وأصحاب هذه المدرسة يؤكدون أن مواجهة النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في هيكل الإدارة بالمدرسة، ويتضح من هذا التعليق أن الأنشطة الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تفعيل وسائل الاتصال، والوقوف بدقة على المهام وتوزيعها والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، ذلك لأنها وسائل أساسية لعلاج الصراع وكذلك يتضح أن ضعف قدرة معلم المدرسة على تكوين الهيكل النظامي بالمدرسة المناسب يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

### المدرسة الوظيفية

ينظر أصحاب هذه المدرسة للصراع على أنه ظاهرة إيجابية وسمة أساسية تصاحب التفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو ينقسم لصراع سلبي وغير فعال وصراع إيجابي فعال. فالصراع الإيجابي هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل مؤسسة، ولا يمكن تجنبه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى إفادة ممكنة منه.

ويعتمد أصحاب هذه المدرسة على المفهوم القائل بأن تقييم الموقف وتحليله يعد أمراً مهماً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور المهمة التي ينبغي وضعها في الحسبان عند التعامل مع الصراع مع ضرورة الوصول للبدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن أن تحقق فائدة أكبر للمؤسسة. (المرجع السابق)

ومن هنا يمكن القول إنه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الأطراف المختلفة ناقصة فإنها يجب اختيار أسلوب لحل الصراع يتميز بأفضل إنتاجية ممكنة من بين البدائل المتوفرة إنتاجية. ومن خلال النظرة المختلفة لمفهوم وطبيعة الصراع يمكن استخلاص ما يلي:

العلاقات التي تسود بين أفراد جماعة المدرسة لا يمكن أن يمكن أن تكون مستقرة دائماً ، فالاستقرار والثبات من الأمور المستحيلة التي يمكن تحقيقها داخل هذه المدارس ، طالما تواجد فيها العنصر البشرى .

إذا كان الصراع أمر ضروري داخل المدارس ، فيجب التعامل معه ، والإفادة من نتائجه الإيجابية واستغلالها بطريقة أفضل.

ينبغي على معلم المدرسة تهيئة جو من الصراع داخل المدرسة ، حتى يساعد المعلمين معه على بذل الكثير من الجهود ، مما يتيح لهم فرصة الابتكار والإبداع ، من خلال المناقشة والحوار فيما بينهم .

#### ثانياً : أسباب الصراع التنظيمي

وهناك عديد من العوامل التي تؤدي إلى وجود الصراع داخل المدرسة منها ما يلي:  
العمل المتبادل:

ويعد من العوامل المهمة في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة، ويقصد به المدى الذي تعتمد فيه الأطراف المتنازعة وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتحقيق أهدافها، وهذا الموقف في حاجة ماسة إلى التعاون المتبادل بين الأطراف إلا أنه ينتج عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استخلاص أنه كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع. غموض الأهداف والوسائل :

يمكن القول إنه كلما ارتفع غموض الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها يزداد الصراع وتزداد حدته، فمن المعروف أن كل مؤسسة تؤدي أنشطتها في إطار هدف عام للمؤسسة، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو أكثر من أنواع الاختلاف بين الأهداف الخاصة حيث يستغل بعض الأفراد هذا الغموض أو التعارض في زيادة حجم الصراع بالمؤسسة. (المرجع السابق) دافع السيطرة على الآخرين .

ويعد هذا السبب من العوامل المهمة لحدوث الصراع التنظيمي وخاصة في عالمنا المعاصر ، وذلك حينما لا يكون هناك ثروة ، وبالتالي يكون الأفراد هدفا لاستغلالهم للوصول لهذه الثروة ، ويكون للسيطرة أبعاد منها : الهيمنة من الناحية السياسية أو الزعامة الدينية ، وتتم السيطرة من خلال الهيمنة الإدارية واحتلال المنصب والرغبة في تسخير الآخرين والتفوق عليهم . (مجدلين القاعدو، ٢٠١٧م) من هنا نرى أن أسباب الصراع داخل المدرسة تكمن في عديد من العوامل كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة يمكن عرضها على النحو التالي :

#### أسباب متعلقة بالاتصال الإداري :

الكثير من المشكلات داخل المدرسة ترجع معظمها إلى سوء الفهم أو ضعف قنوات الاتصال في المدرسة ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المشاكل ويجنب المدرسة ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري داخل المدرسة الاختلافات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم

وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية : الانطواء ، وتخزين المعلومات ، والمبالغة في تخطي حدود سلطة إدارة المدرسة .

### أسباب ناتجة عن الهيكل التنظيمي :

وتكمن هذه الأسباب في وجود الهيكل التنظيمي الضعيف ، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسئوليات الخاصة بكل لكل وظيفة ومن هذه الأسباب الخاصة بالهيكل التنظيمي ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .

أسباب ناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية:

وتتلخص في لغة الاتصال أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل ملائم ، ذلك الأمر الذي ينتج عنه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف وهنا يمكن ملاحظة بعض العوامل التي تسهم في إحداث الصراع هي :

- الظروف: مثل سوء الاتصالات أو ضعف كفاءة الهيكل التنظيمي.
- إدراك الصراع: مثل إدراك الأفراد للصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.
- ترجمة الصراع: مثل ترجمة الصراع على شكل تنافسات أو أحزاب.
- ومما سبق قد أمكن للباحث الوصول لأسباب أخرى للصراع داخل مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط وذلك بناء على الزيارات التي أجراها الباحث من خلال المقابلات الشخصية لبعض المدرسين أثناء إشرافه على التربية الميدانية :
- اختلاف صفات المدرسين بعضهم البعض.
- الرغبة في السيطرة أثناء العمل في الفريق.
- تباين القيم والأهداف من مدرس لأخر داخل المدرسة.
- الرغبة في تحقيق المصالح الشخصية للمعلمين على مصلحة المدرسة.
- السرعة في تقييم الآراء أثناء مناقشتها.
- لغة الكلام والإشارة الخاطئة عند الغضب بين المدرسين داخل المدرسة.
- ظهور صعوبات في المخاطبة والتواصل في محيط العمل بالمدرسة.
- شعور فريق العمل باليأس والخمول والكسل الفريق بسبب بقاء الصراع دون حل ، وإهمال المسؤولين وخاصة مدير المدرسة .
- ظهور علامات الانفعال والتوتر أثناء النقاش والاجتماعات.
- ومن هنا يمكننا التعرف على الفرق بين الصراع البناء والهادم داخل المدرسة في النقاط التالية :
- الصراع البناء يصل إلى قرارات وتوصيات مقابل الهادم يصل إلى طريق مسدود.
- في الصراع البناء الجو السائد تعاوني مقابل الجو التنافسي في الهادم.
- في الصراع البناء يتم التركيز على أهداف الفريق أما الصراع الهادم يتم فيه السعي لتحقيق أهداف شخصية.

- الصراع البناء الإيجابي يسود فيه روح تضامنية عالية مقابل روح تضامنية ضعيفة في الصراع الهادم.
- الصراع البناء الإيجابي فيه الاختلاف الموضوعي على المسائل المطروحة مقابل الهجوم على الأشخاص في الصراع الهام.
- ثالثا: التعامل مع الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط يمكن التعامل مع الصراع المدرسي في التعليم الثانوي من خلال ما يلي:
- التفاهم: حاول فهم الشخص الآخر حتى لو لم يفهمك، واسأل واعرف , اجث عن أسباب الصراع هل هي حول القيم، أم الحقائق ، أم المنهجية، أم الأهداف ؟
- ٢- العقلانية : حاول الانفعال بحكمة حتى مع شدة انفعال الطرف الآخر، واعرض موقفك بوضوح وهدوء وبالحقائق، وكن محددا ولا تعمم في تفسيرك.
- ٣-الثقة بالنفس وبالآخرين: لا تخدع الطرف الآخر حتى لو حاول خداعك، واكشف عن كافة المعلومات ذات العلاقة.
- ٤-التأثير غير القسري: لا تقرض أمورا على الشخص الآخر حتى ولو حاول هو ذلك، وتقبل محاولته لإقناعك كما حاول أنت إقناع الآخرين.
- ٥-القبول: إقبال الشخص الآخر وانظر فيما يطرحه من أفكار حتى لو قام هو برفضك، كن ذا رغبة في التعلم.
- ٦-التواصل: شاور الشخص الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، وإمداده بالمعلومات سيثجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.
- ٧-النوايا الحسنة: قم بعمل ما فيه صالح العلاقة المتبادلة ومصلحة الآخرين بغض النظر عن موقف الطرف الآخر، حافظ على كرامة الآخرين وكن مخلصا وأميناً.(أحمد الكردي , مرجع سابق)
- رابعا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي**
- يجمع الكثير من التربويين على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب وفيما يلي عرض لهذه الأساليب :
- أسلوب التجنب: وهو خروج الشخص من الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الشخص الآخر عن طريق التجاهل أو التأجيل أو حسم الموضوع بين الأطراف المتنازعة، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم إن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين.
- أسلوب المجاملة:** وعليه يتصرف مدير المدرسة كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو الأطراف المتنازعة لتقليل القلق ، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء أحاسيسهم ، لذلك مدى تأثيره قليل في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية للأطراف الصراع.



**أسلوب الحل الوسط:** ويتسمبنوع من الاعتدالية ، ويتم اللجوء إليه إذا حدث تساوى قوة طرفي النزاع من خلال المفاوضات.

**أسلوب المنافسة:** ويستند المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المعلم لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت قضية الصراع طارئة واتخاذ تصرف سريع علمي وضروري .

**أسلوب التعاون:** وفيه يعتمد المدير على نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الاختلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه بعنصري الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف المتنازعة ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر، علاجا مناسباً يقبله الجميع، وهذا الأسلوب يحتاج الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحيانا إلا أنه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية. (خالد عزيز، ٢٠١٢م)

وقد استعرض كل من (أنثوني ، وهوداج Anthony & Hodage الأساليب التالية لحل الصراع: استعمال السلطة أو المركز أو كليهما لحسم الصراع .

تهدئة أو تسكين الخلاف اللجوء إلى مواساة أطراف الصراع من خلال لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.  
الابتعاد والانسحاب.

التوفيق بين أطراف النزاع.

المجابهة.

أما (ماري باركر Mary Parker Follet فقد قدمت تفصيلا لأساليب مواجهة الصراع تتمثل فيما يلي:

سيطرة أحد أطراف النزاع على الطرف الآخر .

التفاوض وذلك في محاولة للوصول لحلول وسط يحصل فيها أطراف الخلاف على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.

التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي أطراف الصراع. (بيثنه الطائي , مرجع سابق)

وتنظر (folet فوليت إلى الأسلوب الثالث على أنه أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للخلاف.

أما (كيلي Kelly فيقدم الأساليب التالية لحل النزاع : التفاوض - التوسط - التحكيم.

هذا وقد اعتمد ثوماس وكلمان (Thomas & Kilman) تصميمًا له بعدين يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

التعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الشخص في تلبية حاجات الطرف الآخر.

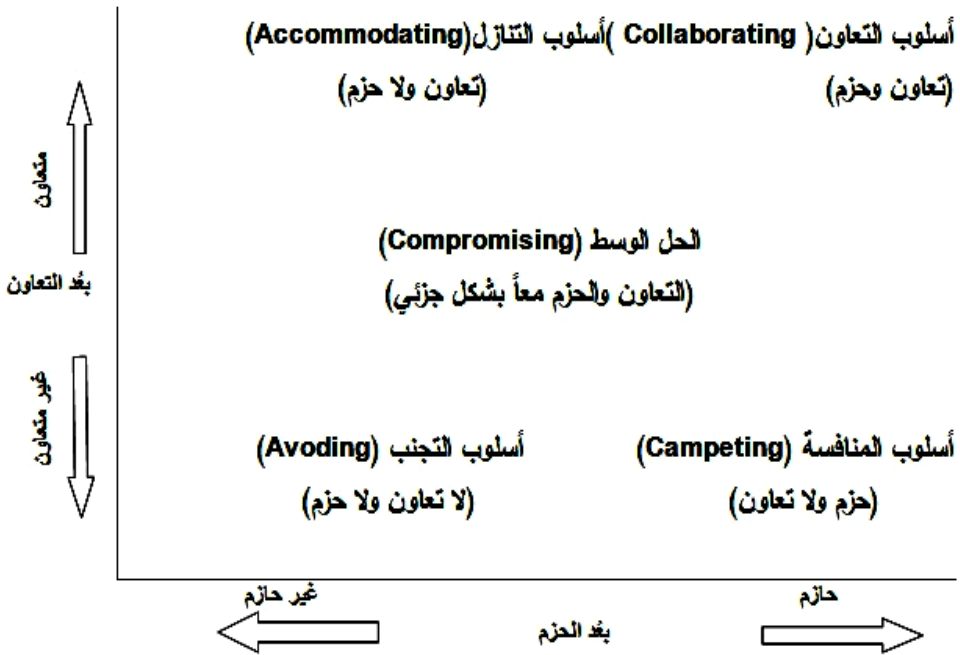
الحزم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في تلبية رغباته .

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل التالي رقم (١)

التالي رقم (١)

شكل رقم (١)

نموذج ثوماس وكلمان



يتضح من الشكل السابق أن هذه الأساليب تساعد المدرسة على تحاشي المشكلات وبالتالي يضمن لها ذلك التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المدرسة وبالتالي ضعف أداء العاملين فيها وعدم الحصول على النتائج المرغوب فيها وهذا شرح مختصر لكل هذه الأساليب:

**التجنب:**

يعتمد هذا الأسلوب على التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع).

**التهنئة :**

يسعى هذا الأسلوب إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتهدأ حدة الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال ( التخفيف , والتوفيق ).

**الإجبار :**

ويستخدم فيه القوة لإنهاء الصراع , ويتم ذلك بإقحام شخص مسئول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الخلاف بين الأشخاص.

**المواجهة :**

يتم هنا الوقوف على مصادر الصراع وتحليلها , حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للأشخاص المتنازعين والتركيز عليها.

**المساومة :**

يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض طموحاتهم الشخصية في سبيل الوصول إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط . ( المرجع السابق )

ويرى كل من لورانس ولورس فيريا أن هناك ثلاثة مجالات لإدارة الصراع هي:

١. الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين الأشخاص التي تتنازع على الموارد المحدودة.

٢. الاتجاه البيروقراطي: ويعتمد على إدارة الصراع بين الأشخاص الناتجة عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم واستراتيجية إدارة الصراع بطريقة العلاقات الإنسانية.

٣. اتجاه النظم: ويعتمد على إدارة الصراع بين الأشخاص الناتجة عن مشاكل التنسيق بين النظم.

وقد أورد لونجينر وفرينجل مجموعة من الطرق المهمة في حل النزاع منها:

١. السيطرة على المجموعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فإن البقاء للأقوى والأصلح وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير أن ينقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظروا فرصه أخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

٢. التفاوض بين المتنافسين: إن المساومة هي الطريقة الوحيدة للحل بين المتصارعين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع مثل رؤساء الأقسام.

٣. تصحيح مسار العلاقات التنظيمية: في معظم الأوقات فإن هذه العلاقات تؤدي إلى النزاع وان مثل هذه التغيرات تحدث نزاعاً بين الطبقات المختلفة.

٤. ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها:

٥. أسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام.

٦. أسلوب التكتيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.

٧. أسلوب التوفيق والتهندة، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.

٨. المواجهة، أي محاولة التعرف على المصالحة المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.

ولعل من أفضل الأساليب التي تسهم في حل الصراع، تلك الأسلوب الذي يعتمد على تحليل الصراع بهدف معرفة أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن هنا دراسة البدائل المتاحة لاختيار أنسب هذه البدائل في حل الصراع. وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى. ومن المعروف أن كل هذه الأساليب تعمل على تجنب المدرسة تجنب للمشكلات وبالتالي تعمل على تطويرها وبقائها، ولذا فعلى مدير المدرسة أن يفهم فهما جيدا هذه النقاط التالية:

- الرؤية: بمعنى أن يسعى لإقناع جميع الموظفين داخل المدرسة بوجود هدف يجب تحقيقه.
- الأهداف: ويشترط فيها أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.
- الاتصال: بأن يعمل معلم المدرسة على تطوير قنوات الاتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة الإدارية بشكل يترتب عليه الشعور بالهدوء من قبل الموظفين.
- القيادة: وعليه أن يفهم معلم المدرسة الطريقة والمنهج الإداري الذي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المعلم الإيجابي على المعلمين والعاملين.
- التعليم: والهدف منه العمل على تنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية ويتضح مما سبق إلى أن بعض معلمي المدارس يلجأ إلى حل الصراع بطريقة غير علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب أسلوب شخصيته، فإن كان نمطا انسحابياً اعتمد على أسلوب تجنب الصراع وإن كان نمطا قوياً أخذ بأسلوب الإيجاب وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان نمطا أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون من هنا لا بد من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق ما يلي:
- تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السلمية المستندة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل.
- العمل على تحديد معيار للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع وظروف الحياة الاقتصادية حتى يشعر الفرد بالرضا عما يأخذه من راتب.

#### خامساً: أنواع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام.

لعل من المعروف أن مفهوم الصراع وأنوعه الرئيسية يختلف عن صور التفاعل الأخرى بين الأفراد والتي تتركز أهميتها في النقاط التالية:-

أ- التعاون: ويتم من خلال عمل فريقين أو أكثر من المعلمين لتحقيق أهداف مشتركة وقد يأخذ هذا التعاون الشكل الاختياري وذلك عندما يكون ذلك التعاون نابعا من حاجات المعلمين المشاركين فيه،

أما النوع الآخر فهو التعاون الإجباري ويحدث عندما يفرض أحد الرؤساء على مجموعتين أو أكثر التعاون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة للمدرسة أو لإدارته، وعدم التعاون يقصد به عدم التنسيق وليس الصراع.

ب- المنافسة: العمل الموجه بهدف الحصول على تفضيلات أكثر أو مزايا بحيث يحجب التفضيلات عن الآخرين.

ج - أما الصراع: ويقصد به هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات • إذن فهو نتيجة ضرورية عندما يحدث عدم التوافق في الأنشطة فأى نشاط لا يتوافق مع غير هسيعرقلأو يمنع أو يتدخل أو يعتدى على غيره من الأنشطة على شكل يجعلها من المحتمل أن تكون غير مجدية ويمكن أن تشمل الأنشطة غير المنسجمة على شخصية أو أكثر كما يمكن أن تكون داخل أو بين الجماعات أو بين المؤسسات •

وهناك عديد من الأنواع للصراع التنظيمي وذلك بسبب اختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع ، وفيما يلي أهمها: -

( ١ ) الصراع وفقاً لنوعية الأطراف المتصارعة : -

أ- الصراع داخل الشخص نفسه، وينتج عندما يكون هناك حالة من ( غموض المهام) أو عدم معرفة المدير لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد، وكذلك ( صراع الأدوار ) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها المعلم وتعارضها •

ب - الصراع بين المعلمين، وغالباً ما يكون نتيجة للفروق الفردية بين الأفراد، ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الأدوار، والعلاقات التصادمية بين المعلمين.(أحمد الكردي، مرجع سابق) ومن الصراعات المهمة في البيئة التنظيمية للمدرسة الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من المعلم أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكاف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة معلمين أو عند اختلاف مطالب العمل من حيث الأولويات، أما المعلمون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند اختلاف مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.(المرجع السابق)

(٢) أنواع الصراع طبقاً لمرحلة الصراع : -

١- الصراع المتخفي: عند وجود احتمالات لوقوع الصراع دون التصرف على علاقات إيجابية له، وهنا لا يتحقق أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتفرع الأهداف.

٢- الصراع المدرك: وتلك التي تكون أسباب معروفة، وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يخطئ طرف في فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

٣- الصراع المحسوس: ويكون في شكل انفعالات نفسية على طرفي الصراع يترتب عليها توتر و غضب وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك إحساس لدى المعلم بأن هناك حالات توتر.

٤- الصراع الصريح: ويكون ظاهراً بإبداءات الأفراد والجماعات بشكل واضح في التعاملات وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة مختلف عليها. (المرجع السابق)

ومعروف أن حالة النزاع تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف ظاهر. أي أنه يصبح واضحاً للعيان. (٣) أنواع الصراع طبقاً للنتائج :-

وتلعب هذه الأنواع أهمية كبرى في التعرف على طبيعة الصراع وكيفية التحكم فيه، فالنظرة التقليدية للصراع تنظر إليه في صورة نتائج المعلم المدرسة السيئ أو إشارة من العلاقات غير المرغوبة في العلاقات، أما النظرة الحديثة فترى غير ذلك وهناك صراع مرغوب وصراع غير مرغوب، وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية للمدرسة أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

- الصراع الإيجابي البناء: ويقصد به المواجهة بين مجموعتين أو أكثر يؤدي إلى تعزيز أو تقوية الأداء ودعم التغييرات الإيجابية ومحاولات التكيف وجهود الابتكار، فالصراع الإيجابي يسهم في:

- البعد عن الفتور واللامبالاة.
- العمل على وجود اختلاف في الرأي أو في وجهات النظر.
- المساهمة في تحديد وبلورة المشكلات بوضوح.
- تعزيز جهود الأفراد والجماعات بهدف التميز.
- يؤدي إلى اتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة.
- ويتضح مما سبق أن النوع الإيجابي له أهمية كبيرة، وذلك عندما تغطي المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه، ويهدف إلى توليد أفكار جديدة وتشجيع الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ويسهم ذلك النوع في:
- تحفيز الهمم ورفع الابتكار وتحليل وتفسير الآراء.
- تفسير وفهم القضايا المطروحة داخل المدرسة.
- تطوير القواعد الأساسية للتفاعل داخل فريق العمل المدرسي. (المرجع السابق)

ويتجلى هذا النوع من الصراع في مبادرة الموظفين بتقديم آراء ومقترحات ووجهات نظر مختلفة مع المعلم أو مع زملائهم، تقديم الأفكار والمقترحات الموضوعية التي تسعى إلى تطوير نظام العمل وسياساته وخطته وزيادة إنتاجية المدرسة، وأيضا القيام بزيادة العمل والإنتاج للفوز بجوائز وترقيات وتشجيعات مادية ومعنوية، كذلك انتشار روح المنافسة وسيادة روح العمل التعاوني بين الموظفين حتى في ظل تعارض الرأي مع الطرف الآخر.

- الصراع السلبي: مواجهة بين المعلمين ينتج عنها التسبب في التنظيم وإعاقته عن تحقيق أهدافه، ويتمثل في ما يلي:

- السعي لتحقيق المصالح الشخصية.  
 - إغفال العمل من خلال الفريق.  
 - الاستقلالية في تحقيق الأهداف.  
 - ضعف قدرة المدرسة على الإنتاج.  
 ويتبين مما سبق أن هذا النوع يحدث عندما تظهر المصلحة الشخصية على المصلحة العامة مما يضعف قوة الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها، أي أنه عندما يشتد النزاع بين المعلمين داخل المدرسة، ومن هنا يتركز جهد معلم المدرسة على حل المشكلات الناجمة عن الصراع بدلاً من حل مشكلات العمل وتطوير الأداء، وهذا النوع يكون معطلاً لعملية اتخاذ القرارات السليمة بسبب الغضب والتوتر المصاحب له والرغبة الجامحة لكل الأطراف في كسب المعركة وإقناع الطرف الآخر بتغيير موقفه، ومن هنا فإن وجود الضغوط والصراع قد يساعد في وجود جو صحي وتحرك إيجابي نحو تحقيق الأهداف، ودور معلم المدرسة عند التعامل مع الصراع هو إدراكه لنوع الصراع، ومعالجته بشكل فعال، باستغلال الصراع الإيجابي والتغلب على النوع السلبي، ودور المعلم في ذلك هو إدارة الصراع بشكل يمكنه من تحقيق أهداف المدرسة.

#### سادساً : أهمية إدارة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي العام :

يؤدي الصراع التنظيمي داخل المدرسة دوراً مهماً في نجاح المدرسة، فالكثير من المدارس في أمس الحاجة لوجود الصراع داخلها، ووجوده يحتاج بمعدل متساوي؛ لتجنب حالة الجمود والملل والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها، فتجنب وقوع النزاعات يقلل من فرص زيادة المعلمين والإدارة المدرسية من دافعيته وتطويرها، كما أن المواقف التعليمية داخل المدرسة في حاجة إلى صراع في الأفكار والآراء.

كل ذلك يفرض على معلم المدرسة ضرورة إيجاد نوع من الصراع في مدرسته بين المعلمين في بعض الأحيان، والعمل على قيادة هذا الصراع بطريقة يستطيع من خلالها الاستفادة من النتائج المترتبة على هذا الصراع في تطوير مدرسته، حتى تكون على مستوى المسؤولية، وذلك لتحقيق الأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها، مما يعكس على تحقيق الرقي والازدهار في المجتمع.

(سامي سليمان، مرجع سابق)

أيضاً فإن الصراع المترتب عليه فائدة والذي يتم بين المعلمين في المدرسة بشكل مستمر، والذي يرجع إلى أن لكل منهم أهدافاً ومصالح تختلف عن الآخر، هذا النوع من الصراع له نتائج مهمة للعملية التعليمية، لأنه يقود إلى إجراء تغييرات جوهرية في نظام المدرسة، كما أنه يعمل على تحسينها وإبراز أهم المعوقات التي تقف أمام تطويرها، ومن ثم الوصول إلى الحلول المناسبة لها، وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود الصراع في المدارس ولكن بقدر معقول، وضرورة أن يكون صراعاً بناءً وفي صالح الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. (أسامه شاكر، ٢٠١٠م)

ولذلك نخلص ما سبق ذكره أن إدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية :-

الوقوف على الصعوبات التي تواجه المدرسة ، والتي تكون سبباً في ضعف المدرسة والعمل على حلها بطرق علمية سليمة.

التشجيع على عملية احتواء الصراع ، والاتصال وتبادل الخبرات في المستقبل. يسهم البحث عن حلول للصراع في إيجاد فرص كبيرة لتنمية المهارات ، والقدرات الابتكارية لدى المعلمين ، وبذلك تضمن طبيعة الصراع اختلافات كثيرة في وجهات نظر المعلمين والأفراد داخل المدرسة ، تجاه تلك الصراعات من زوايا مختلفة وآراء ومفاهيم مختلفة . تعمل القرارات الناتجة عن حل الصراع على بناء الثقة بين الأطراف ، كما أن خبرات هذا الصراع تهيئ الأطراف المتصارعة للتكيف مع الصراعات التي تنشأ في المستقبل . تعمل الصراعات على توفير الوقت لتحديد الاهتمامات والأهداف ومراجعتها إذا لزم الأمر ، وتؤدي تلك العملية على فهم المعلم لنفسه وللآخرين فهماً صحيحاً . في الغالب ما تكون النتائج المترتبة على قرارات فض النزاع السليمة ، هي حل المشاكل وزيادة ارتباط المعلم بالمدرسة وتقوية الأهداف العامة .

#### سابعا : تحسين أداء العاملين في مدارس التعليم الثانوي العام

يوجد العديد من الطرق التي يمكن من خلالها توجيه سلوك المعلمين وتحسين أدائهم الصفي حتى يساعد ذلك علي تحسين العملية التعليمية بشكل عام ، وذلك من خلال قيام الإدارات التعليمية بما يلي: - التأكيد على عملية التنمية المهنية للمعلمين عن طريق الاستعانة بأساليب جديدة تعتمد على حاجاتهم الإدارية والمهنية والتي تأهلهم للعمل والحصول علي تعلم ذي معنى ، وفعال يعود علي الطلاب بالنفع ، وذلك من خلال إعطاء المعلمين المزيد من الحرية والديمقراطية ؛ لتطبيق معارفهم الذاتية وإظهار قدراتهم الشخصية .

- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للمعلمين بناء علي خبراتهم ونشاطهم وعملهم وقدراتهم ؛ كي يشعر المعلمون بولائهم للمدرسة من خلال تبني تقنيات جديدة في التعلم ، ويحتاج ذلك سياسة تعليمية واضحة من قبل الإدارة التعليمية توفر لهم بيئة تعليمية ومناخ تعليمي مناسب لأدائهم المهني - دراسة رغبات وميول المعلمين المهنية في عملية التعليم وإتاحة الدورات التدريبية لهم أثناء الخدمة لهم بناء علي هذه الرغبات والميول وذلك لإكسابهم العديد من المهارات التي تمكنهم من التعامل مع مكونات المدرسة المادية والمعنوية بسهولة ، وتسهم في تحقيق أهداف المدرسة بأقل جهد وأقل تكلفة ووقت.(فؤاد العاجز ، جميل نشوان ، ٢٠٠٥م)

وعليه يمكن القول بأن المعلمين بحاجة إلي المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تحول دون نشاطهم ؛ للتخلص منها وتدعيم المواقف الإيجابية وتعزيزها وتوفير كافة الإمكانيات المادية والمعنوية التي ترفع كفاءة النشاط التعليمي ، وتساعد المعلمين علي رفع أداءهم وزيادة فعاليتهم التدريسية ، لأن المعلم له أدوار ومهام ومسئوليات ضرورية في العملية التعليمية ، وهذه الأدوار تتعلق بطبيعة عمله منها على سبيل المثال: أنه قائد تربوي قادر علي استخدام الدافعية، ويفهم دور الاستعداد في التعلم ، ويخطط للمواقف التدريسية ، ويجيد مهارات التخطيط والتنفيذ والتقييم المدرسي .



كذلك فهو قائد اجتماعي ، يهتم بتوفير مناخ تعليمي مناسب ، ويضبط نشاطات التفاعل ويكيفها بما يناسب نمو الطلاب .

### ١. العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام .

#### نمط الاتصال الإداري

مفهوم الاتصال هو العامل الرئيس في أي عملية إدارية داخل أي مدرسة فهو يسهم في نقل المعلومات والمعارف بين المعلمين ، ولا يمكن لأى عمل داخل المدرسة أن يتم بدون الاستناد للمعارف والمعلومات ومن الملاحظ أنه لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب وبالقدر المناسب إلا من خلال معلم مدرسة ناجح يمتلك مهارات القيادة الناجحة. (سليمان الطلاع, ٢٠١٧م)

#### بيئة العمل إداري

العمل القائم على الروتين يؤدي إلى إحداث الملل والإهمال وكذلك عدم الاكتراث وإغفال التطوير والتحديث نظراً لعدم إتاحة الفرص لعملية الإبداع والشعور الذي ينتاب الفرد بأن عمله غير مجدي وإذا شعر العامل داخل المدرسة بأن عمله غير مهم سسيؤدي بالضرورة إلى عدم تجويد العمل داخل المدرسة ، ولذلك فإن بيئة العمل تؤثر بشكل واضح وكبير على أداء العاملين داخل المدرسة فإذا كانت تشجع على الابتكار أدى ذلك لتحسين العمل وتطويره والعكس ، وهذا ما أكدت عليه. (سحراء حسين, ٢٠١٣م)

#### عوامل التقنية الحديثة

تكنولوجيا المعلومات هي الطرق التي يمكن من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وهي تسهم في إعطاء العمليات عاملي السرعة والدقة ؛ مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة. وتأخذ اتجاهين الأول إيجابي والأخر سلبي ، فقد تؤدي على تسهيل وتيسير نظام العمل والقضاء على العمل الروتيني ، ولكن المغالاة في استخدامها يؤدي إلى إحداث نوع من البطالة بسبب استغناء المدارس عن العاملين واعتمادها بنسبة كبيرة على وسائل التكنولوجيا الحديثة. (سليمان الطلاع, مرجع سابق)

### ٢. متطلبات تحسين أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بأسويوط .

#### أ) تحسين العاملين

تعد عملية تحسين أداء العاملين من العمليات الصعبة وفي حالة إذا ما تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن العامل في حاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة طرق لعملية التحسين في أداء العاملين وهي - :

**الطريقة الأولى:** يتم التركيز على جوانب القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن العاملين في المدرسة بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها العاملين حيث يمكن الاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل ، وأنه لا يمكن القضاء على جميع جوانب القصور والضعف لدى العاملين بالمدرسة وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مالمدى العاملين من مواهب .

- **الطريقة الثانية** : تتضمن التركيز على ما يطلبه الفرد في عمله وبينما يؤديها لفرد بامتياز وأن وجود العلاقة الارتباطية بين الرغبة والأداء تقود إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها .

- **الطريقة الثالثة** : وهى ربط الأهداف الخاصة بالفرد حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومتناسبة مع اهتمامات وأهداف العاملين والإفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يسهم في تحقيق هذه الاهتمامات ؛ مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف. (هاينز , ٢٠١٦م)

ب-التدوير الوظيفي

هو تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى ومن هنا يتحمل مسؤوليات وواجبات وظيفية أخرى يمكن أن يثبت جدارته من خلاله او يثبت ذاته في نفس الوقت ويقوم بها كما لو قام بها شخص له خبرة في هذه الوظيفة . (ناصر زكي , ٢٠١١م)

ويهدف هذا الأسلوب إلى ما يلي :

العمل على رفع أداء العاملين بالمدرسة, وتطوير قدرات القيادات الإدارية بالمدارس.  
القضاء على الملل والرتابة, والتخلص من بعض الأفكار الخاطئة مثل ( الاستناد إلى شخص بعينه وإذا تغيب توقف العمل).

تمكين العاملين في المدرسة من التدريب واكتساب الخبرات.

التحفيز المعنوي للعاملين وزيادة التنافس مما يساعد علي ظهور الكفاءات الناجحة.

التنوع والتغيير في الوظائف داخل المدرسة.(سعد الزهراني , ٢٠٠٨م)

يمكن القول بأن تحسين أداء العاملين في المدرسة يتوقف على عدة عوامل من أهمها :

درجة اقتناع المسؤولين في الإدارة العليا بالتربية والتعليم بطبيعة الأداء وكيفية تحسينه , وما يتوافر لدى العاملين بالمدرسة من قدرات ومواهب تمكنهم من تحمل المسؤولية .

ولا بد من الوقوف على أسباب ودوافع تحسين أداء العاملين بالمدرسة وتكمن في إقرار المسؤولين في الإدارة العليا بالتربية والتعليم لمبررات تحسين أداء العاملين بالمدارس .

العمل من خلال الفريق حيث أصبح من الصعب الاعتماد على الجهود الذاتية في تحسين أداء العاملين ولذا كان من الضروري الاستناد للعمل من خلال الفريق في تحسين أداء العمل المدرسي بشكل بناء ؛ وعليه فإن على العاملين داخل المدرسة والذين يستخدمون العمل من خلال الفريق تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل ممن يعملون من خلال جهودهم الذاتية.

الرجل المناسب في المكان المناسب في ضوء هذا المبدأ يجب على معلم المدرسة أن

يضع الرجل المناسب في المكان المناسب تجنباً للبطالة المقنعة وبعد هذا المبدأ نقطة الانطلاق في تحسين أداء العاملين

## ثانياً: الإطار الميداني للدراسة:-

## ١. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، وذلك باعتباره يصف الظاهرة ويجمع المعلومات عنها وينظمها ويعبر عنها كمياً وكيفياً.

## ٢. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط

## ٣. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١١٨٧) معلم من معلم المرحلة الثانوية بأسيوط وهي موضحة كما في جدول (١)

## ٤. وصف عينة الدراسة:

جدول (١) يوضح وصف عينة الدراسة

| العينة بنسبة ٥% |     |     |               | المجتمع الأصلي |        |       |       |                       |               |
|-----------------|-----|-----|---------------|----------------|--------|-------|-------|-----------------------|---------------|
| إجمالي          | ريف | حضر | المتغيرات     | الإدارة        | إجمالي | ريف   | حضر   | المتغيرات             | الإدارة       |
| ٢٤٩             | ١١١ | ١٣٨ | ذكور          | إدارة أسيوط    | ٤٩٨٤   | ٢٢٢١  | ٢٧٦٣  | ذكور                  | إدارة أسيوط   |
| ٣٨٩             | ١٣٨ | ٢٥١ | إناث          |                | ٧٧٨٨   | ٢٧٦٧  | ٥٠٢١  | إناث                  |               |
| ٦٣٩             | ٢٤٩ | ٣٨٩ | إجمالي        |                | ١٢٧٧٢  | ٤٩٨٨  | ٧٧٨٤  | إجمالي                |               |
| ٦٩              | ٥٠  | ١٩  | ذكور          | إدارة البداري  | ١٣٨٩   | ١٠٠٨  | ٣٨١   | ذكور                  | إدارة البداري |
| ٧٤              | ٥٢  | ٢٢  | إناث          |                | ١٤٧٩   | ١٠٣٤  | ٤٤٥   | إناث                  |               |
| ١٤٣             | ١٠٢ | ٤١  | إجمالي        |                | ٢٨٦٨   | ٢٠٤٢  | ٨٢٦   | إجمالي                |               |
| ٤٢              | ١٦  | ٢٦  | ذكور          | إدارة الغنايم  | ٨٣٨    | ٣٢٥   | ٥١٣   | ذكور                  | إدارة الغنايم |
| ٤٣              | ١٧  | ٢٦  | إناث          |                | ٨٥٧    | ٣٤٠   | ٥١٧   | إناث                  |               |
| ٨٥              | ٣٣  | ٥٢  | إجمالي        |                | ١٦٩٥   | ٦٦٥   | ١٠٣٠  | إجمالي                |               |
| ١٤٣             | ٩٤  | ٤٩  | ذكور          | إدارة ديروط    | ٢٨٦٧   | ١٨٨٦  | ٩٨١   | ذكور                  | إدارة ديروط   |
| ١٧٧             | ١١٤ | ٦٣  | إناث          |                | ٣٥٣٢   | ٢٢٧٩  | ١٢٥٣  | إناث                  |               |
| ٣٢٠             | ٢٠٨ | ١١٢ | إجمالي        |                | ٦٣٩٩   | ٤١٦٥  | ٢٢٣٤  | إجمالي                |               |
| ١١٨٧            | ٥٩٣ | ٥٩٤ | إجمالي العينة |                | ٢٣٧٣٤  | ١١٨٦٠ | ١١٨٧٤ | إجمالي المجتمع الأصلي |               |

**٥. أدوات الدراسة :-**

تطلبت طبيعة الدراسة إعداد استبانة بهدف التعرف على واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم بمحافظة أسيوط من وجهة نظر المعلمين، وذلك بعد تحكيمها وقياس صدقها وثباتها وتحديد محاورها؛ ليتسنى من خلال النتائج الميدانية للدراسة وضع التصور المقترح.

**٦. صدق أداة الدراسة:**

للتحقق من صدق أداة الدراسة ، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص لمعرفة رأيهم حول مدى صلاحية الفقرات ووضوحها من الناحيتين التربوية واللغوية للموضوع المراد دراسته ، وأبداء التعديلات أو الملاحظات في حال احتاجت الفقرة إلى تعديل ، أو إضافة فقرات أخرى غير واردة في أداة الدراسة ، وفي ضوء ذلك قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من قبل غالبية المحكمين، والتي تضمنت استبعاد بعض فقرات وإضافة فقرات وتعديل أخرى بحيث أصبحت تتكون في صورتها النهائية من (٣٥) فقرة.

**٧. ثبات الاستبانة :**

بالنسبة لثبات الاستبانة فقد اكتفى الباحث بقياس صدقها، باعتبار أعضاء هيئة التدريس والمحكمين على قدر من الخبرة والعلم كافيين للحكم على هذه الاستبانة.

**٨. الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة نتائج الدراسة الميدانية:-**

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (Spss) حيث أدخلت البيانات في الحاسوب، وتمت المعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

التكرارات والنسب المئوية لوصف استجابات العينة للبيانات النوعية.  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة لمعرفة أكثر الفقرات تحقيقاً لواقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم بمحافظة أسيوط .

استخدام الباحث محك قُسمت فيه المتوسطات إلى ثلاث فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس ثلاثياً، وُحدد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات كما هو مبين في جدول (٢).

**جدول (٢) يوضح مستوى المتوسطات الحسابية والقوة النسبية**

| القوة النسبية |        | المتوسط المرجح |      |       |
|---------------|--------|----------------|------|-------|
| إلى           | من     | إلى            | من   |       |
| ٦٦.٣٣%        | ٣٣.٣٣% | ١.٩٩           | ١    | منخفض |
| ٧٧.٦٧%        | ٦٦.٦٧% | ٢.٣٣           | ٢    | متوسط |
| ١٠٠.٠٠%       | ٧٨.٠٠% | ٣              | ٢.٣٤ | قوي   |

## ٩. نتائج الدراسة على مستوى الأداة ككل:

جدول (٣) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية مرتبة تنازلياً لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط على مستوى الاداة

| الترتيب | الأساليب مرتبة تنازلياً | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | درجة الإسهام |
|---------|-------------------------|-----------------|----------------|--------------|
| ١       | التعاون                 | ٢.٧٥            | ٩١.٥١          | قوية         |
| ٢       | حل المشكلات             | ٢.٥١            | ٨٣.٧٢          | قوية         |
| ٣       | المجازفة                | ٢.٣٢            | ٧٧.٤٧          | متوسطة       |
| ٤       | التجنب                  | ١.٨٠            | ٦٠.١١          | متوسطة       |
| ٥       | المجاملة                | ١.٧٣            | ٥٧.٥٤          | متوسطة       |

يتضح من جدول (٣) أن أسلوب التعاون حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (٩١.٥١) ومتوسط حسابي يقدر ب (٢.٧٥) وبدرجة إسهام لفظية قوية، ويفسر ذلك إلى أن العمل في الميدان التربوي من اكبر وأوسع الميادين التي تتعامل مع العنصر البشري وبالتالي إذا لم يكن معلم المدرسة واسع الصدر متحمل ويوجه ربح ومتعاون، فلن يستطيع التفاعل والتعامل مع الصراعات الناتجة عن التفاعلات اليومية داخل المدرسة، وتعزى هذه النتيجة إلى معرفة مدراء المدارس بأساليب القيادة والإدارة الحديثة، التي تتطلب من المعلم أن يراعي الأهداف الخاصة والعامه للمدرسة؛ مما يؤدي إلى الارتقاء والتقدم، ويليه في المرتبة الثانية أسلوب حل المشكلات حيث حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٣.٧٢) ومتوسط حسابي (٢.٥١) وبدرجة إسهام لفظية قوية، وقد يعزى ذلك إلى التأهيل العلمي لمعلمي المدارس وإتباعهم المنهج العلمي في مواجهة الصراع وتحليل المشكلات تحليلاً علمياً دقيقاً للوصول إلى الحلول الناجعة، وفي المرتبة الثالثة يأتي أسلوب المجازفة بوزن نسبي (٧٧.٤٧) وبمتوسط حسابي (٢.٣٢) وبدرجة إسهام لفظية متوسطة، وهذه النتيجة تعبر عن الثقة العالية التي يتمتع بها المعلم والمعلمه ولوائح وأنظمة العمل داخل المدرسة، بينما جاء في المرتبة الرابعة أسلوب التجنب في إدارة ومواجهة الصراع داخل المدرسة بوزن نسبي (٦٠.١١) ومتوسط حسابي (١.٨٠)، وقد يعود ذلك إلى أن معلم المدرسة يلجأ لهذا الأسلوب عند استنفاد الأساليب السابقة، وقد يعود تجنب معلم المدرسة لموضوع الخلاف إدراكاً منه أن تجنب المشكلة أفضل من حلها بالنسبة للعمل التربوي، وقد يعزى ذلك أيضاً أن موضوع الخلاف بسيط ولا يحتاج بذل الجهد والوقت من أجل حله، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة يأتي أسلوب المجاملة، حيث حصل على وزن نسبي (٥٧.٥٤) ومتوسط حسابي (١.٧٣) وهذه النتيجة تعبر عن درجة توجه سلوك معلم المدرسة و بدرجة متوسطة ومتكافئة من الاهتمام، حيث يلجأ معلم المدرسة لإتباع سياسة الأخذ والعطاء و المجاملة مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية

ترضيهم ، والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات و لا تنتج طرف رابح وآخر خاسر ، لهذا السبب يميل مدير المدرسة لإتباع أسلوب المجاملة .

جدول (٤) يوضح مجموع الأوزان النسبية والمتوسط الحسابي والترتيب لعبارات المحور الأول الخاص بمجال (التعاون)

| التعاون   | % (كبيرة) | % (متوسطة) | % (ضعيفة) | المتوسط | النسبة المئوية الوزنية | الترتيب | قيمة احصائية الاختبار chi | الدلالة |
|---|-----------|------------|-----------|---------|------------------------|---------|---------------------------|---------|
| ١ أفهم حلولاً للمشكلات التي تواجه المعلمين داخل المدرسة     | ٧٩.٣١     | ٢٠.٦٩      | ٠.٠٠      | ٢.٧٩    | ٩٣.١٠                  | ٣       | ٥٨.٩                      | دال     |
| ٢ اعمل على التوفيق بين وجهات النظر حينما يختلف المعلمون     | ٧٤.١٤     | ٢٥.٨٦      | ٠.٠٠      | ٢.٧٤    | ٩١.٣٨                  | ٥       | ٤٩.٣                      | دال     |
| ٣ اتوصل لحل مقبول بالتعاون مع المعلمين                      | ٧٠.٦٩     | ٢٩.٣١      | ٠.٠٠      | ٢.٧١    | ٩٠.٢٣                  | ٦       | ٤٣.٩                      | دال     |
| ٤ اعمل على نشر الأمن والطمأنينة بين المعلمين                | ٨٢.٧٦     | ١٧.٢٤      | ٠.٠٠      | ٢.٨٣    | ٩٤.٢٥                  | ٢       | ٦٦.٤                      | دال     |
| ٥ ادرس بدقة الأسباب المؤدية للاختلاف بين المعلمين           | ٥٨.٦٢     | ٤١.٣٨      | ٠.٠٠      | ٢.٥٩    | ٨٦.٢١                  | ٧       | ٣١.٦                      | دال     |
| ٦ اشجع على نشر مفهوم التنازل حينما ينشأ اختلاف بين المعلمين | ٥٨.٦٢     | ٤١.٣٨      | ٠.٠٠      | ٢.٥٩    | ٨٦.٢١                  | ٨       | ٣١.٦                      | دال     |
| ٧ اهتم بالمناسبات الاجتماعية للزملاء ولا أهملها             | ٧٤.١٤     | ٢٢.٤١      | ٣.٤٥      | ٢.٧١    | ٩٠.٢٣                  | ٦       | ٤٦.٦                      | دال     |
| ٨ التزم بالحضور في المدرسة حتى في العطلات لو تتطلب الأمر    | ٨١.٠٣     | ١٥.٥٢      | ٣.٤٥      | ٢.٧٨    | ٩٢.٥٣                  | ٤       | ٦٠.٧                      | دال     |
| ٩ اهتم دائماً بالحفاظ على ممتلكات المدرسة                   | ٩٨.٢٨     | ١.٧٢       | ٠.٠٠      | ٢.٩٨    | ٩٩.٤٣                  | ١       | ١١٠.١                     | دال     |
| المتوسط الحسابي المرجح                                      |           |            |           | ٢.٧٥    |                        |         |                           |         |
| القوة النسبية   |           |            |           | ٩١.٥١   |                        |         |                           |         |
| درجة الاسهام  |           |            |           | قوية    |                        |         |                           |         |

درجات الحرية = ٢

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٥% = ٥.٩٩

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ١% = ٩.٢١

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان .

من خلال الجدول الموضح لدرجة الإسهام والخاصة "بأسلوب معلم المدرسة في مواجهة الصراع التنظيمي داخل المدرسة" ، يلاحظ أن:

المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي بلغ (٢.٧٥) فيما بلغ المؤشر الكلي لنسبة التحقق (٩١.٥١%) وبدرجة إسهام قوية.

- حصلت فقرات هذا المحور على متوسط حسابي تراوح بين (٢.٩٨-٢.٧١) ونسبة إسهام تراوحت بين (٩٩.٤٣% - ٨٦.٢١%)، موزعة على درجة إسهام قوية لكل الفقرات.
- جاءت الفقرة رقم (٩) في المرتبة الأولى ونصها (أهتم دائما بالحفاظ على ممتلكات المدرسة) بمتوسط حسابي (٢.٩٨) ووزن نسبي (٩٩.٤٣%)، وبدرجة إسهام لفظية قوية، بينما حصلت الفقرة رقم (٤) على المرتبة الثانية والتي هي تنص على (أعمل على نشر الأمن والطمأنينة بين المعلمين) بمتوسط حسابي (٢.٨٣) ووزن نسبي (٩٤.٢٥) ودرجة إسهام لفظية قوية، مما يعني أن معلم المدرسة يبذل قصارى جهده للعمل سويا من أجل تغليب المصلحة العامة ودفع المسيرة التعليمية للأمام والعمل المشترك على تخطي أي مشكلات فالهدف واحد و هو الارتقاء بالمدرسة بين مثيلاته.
- بينما حصلت الفقرة رقم (١) ونصها (أقدم حلولا للمشكلات التي تواجه المعلمين داخل المدرسة) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٧٩) ووزن نسبي (٩٣.١٠) ودرجة إسهام لفضية قوية أيضا، يليها الفقرة رقم (٨) في المرتبة الرابعة والتي نصها (التزم بالحضور في المدرسة حتى في العطلات لو تتطلب الأمر) بمتوسط حسابي (٢.٧٨) ووزن نسبي (٩٢.٥٣) ودرجة إسهام لفظية قوية.
- وحصلت الفقرات الست الباقية على تقديرات لفظية لمدى مساهمة معلم المدرسة في مواجهة الصراع داخل المدرسة بدرجة قوية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢.٧٤) و (٢.٥٩) وأوزان نسبية تراوحت ما بين (٩١.٣٨) و (٨٦.٢١) وهي على الترتيب الفقرة (أعمل على التوفيق بين وجهات النظر حينما يختلف المعلمون) تليها الفقرة (أتوصل لحل مقبول بالتعاون مع المعلمين) ثم الفقرة (أدرس بدقة الأسباب المؤدية للاختلاف بين المعلمين) ثم الفقرة (أهتم بالمناسبات الاجتماعية للزملاء ولا أهملها) وأخيراً الفقرة (أشجع على نشر مفهوم التنازل حينما ينشأ اختلاف بين المعلمين)

جدول (٥) يوضح مجموع الأوزان النسبية والمتوسط الحسابي والترتيب لعبارات المحور الثاني الخاص بمجال (المجاملة)

جدول (٥) يوضح مجموع الأوزان النسبية والمتوسط الحسابي والترتيب لعبارات المحور الثاني الخاص بمجال (المجاملة)

| الدالة | chi  | قيمة احصائية الاختبار | الترتيب | النسبة المئوية الوزنية | المتوسط | % (ضعيفة) | % (متوسطة) | % (كبيرة) | ثانياً: المجاملة  |
|--------|------|-----------------------|---------|------------------------|---------|-----------|------------|-----------|---|
| دال    | ٣٠.٥ | ٤                     | ٨٦.٢١   | ٢.٥٩                   | ١.٧٢    | ٣٧.٩٣     | ٦٠.٣٤      | ١٠        | ادعم الراي الآخر بالرغم من اختلافي مع صاحبه               |
| دال    | ٢٦.٣ | ٥                     | ٨٣.٣٣   | ٢.٥٠                   | ١.٧٢    | ٤٦.٥٥     | ٥١.٧٢      | ١١        | اتنازل عن بعض طموحاتي الشخصية رغبة في تحقيق أهداف المدرسة |
| دال    | ٣٣.٦ | ٣                     | ٨٧.٣٦   | ٢.٦٢                   | ١.٧٢    | ٣٤.٤٨     | ٦٣.٧٩      | ١٢        | اتسامح مع الآخرين بالمدرسة عندما اختلف معهم               |
| دال    | ٤٩.٣ | ٢                     | ٩١.٣٨   | ٢.٧٤                   | ٠.٠٠    | ٢٥.٨٦     | ٧٤.١٤      | ١٣        | اهتم بجوانب الاتفاق مع الآخرين أكثر من جوانب الاختلاف     |
| دال    | ٦٢.٥ | ١                     | ٩٣.٦٨   | ٢.٨١                   | ٠.٠٠    | ١٨.٩٧     | ٨١.٠٣      | ١٤        | احافظ على شعور الآخر عندما اختلف معه في المدرسة           |
| دال    | ٦.٧  | ٦                     | ٧٥.٨٦   | ٢.٢٨                   | ١٨.٩٧   | ٣٤.٤٨     | ٤٦.٥٥      | ١٥        | اسعى لإعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع               |
|        |      |                       |         | ١.٧٣                   |         |           |            |           | المتوسط الحسابي المرجح                                    |
|        |      |                       | ٥٧.٥٤   |                        |         |           |            |           | القوة النسبية   |
|        |      |                       | منخفضة  |                        |         |           |            |           | درجة الاسهام  |

درجات الحرية = ٢

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٥٪ = ٥.٩٩

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ١٪ = ٩.٢١

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان .

من خلال نتائج الدراسات السابقة ، فقد اتفقت دراسات متعدد مع نتائج الدراسة الحالية باختلاف العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها وكذلك البيئة المطبقة فيها، ولكن وجه الشبه والاختلاف يكمن في تطبيق الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة ومواجهة الصراع في المدرسة ، واتفقت النتيجة الكلية لمجال أسلوب التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي داخل المدرس كونها حصلت على درجة موافقة قوية مع بعض الدراسات كدراسة (عبود، ٢٠١٤) ودراسة (العويبري، ٢٠١٣) ودراسة (الفقاوي، ٢٠١٧) ودراسة (عويسات، ٢٠١٥) ودراسة (السفياني، ٢٠١٣)، حيث بينت نتائجها أن أسلوب التعاون يعد أكثر الأساليب استخداما من قبل مديري المدارس، كما اتفقت نتائج



هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الخالدي، ٢٠٠٨ م ) حيث تبين فيها أن درجة ممارسة معلمي المدارس لهذا الأسلوب جاء بدرجة عالية.

يتضح من جدول (٥) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات أسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي نجد أن جميع فقراته جاءت بدرجة إسهام قوية عدا فقرة واحدة جاءت درجة إسهامها بدرجة متوسطة ، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بأسويط كان بدرجة متوسطة.

- جاءت الفقرة رقم (١٤) ونصها (أحافظ على شعور الأخر عندما أختلف معه في المدرسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨١) ووزن نسبي (٩٣.٦٨) وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك كثير من معلمي يوثرون على أنفسهم من أجل الحفاظ على مشاعر المدرسين تغليب الجانب الإنساني ولو على حساب أنفسهم تجنباً للصراع داخل المدرسة، حتى وأن كان على حساب العمل.

- حصلت الفقرة رقم (١٣) ونصها (أهتم بجوانب الاتفاق مع الآخرين أكثر من جوانب الاختلاف) على المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٢.٧٤) ووزن نسبي (٩١.٣٨) ودرجة إسهام لفظية قوية، ويفسر ذلك بأن أغلب المعلمين يمارسون نوع من الإدارة الديمقراطية التشاركية ويهتم برأي المدرسين ويبنّي عليها قراراته

- حصلت الفقرة رقم (١٢) على المرتبة الثالثة ونصها (أتسامح مع الآخرين بالمدرسة عندما اختلف معهم) وبمتوسط حسابي (٢.٦٢) ووزن نسبي (٨٧.٣٦) ودرجة إسهام لفظية قوية، ويفسر ذلك بتغليب الجانب الإنساني وتأثر معلمي المدارس بمدرسة إدارية تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية، والحرص على إقامة العلاقات الطيبة معهم ومساعدتهم والأخذ بيدهم نحو الصواب وطرح الحلول التي تكفل رضا الجميع ، فمعلم المدرسة على وعي بأهمية الدور الذي يلعبه المعلم بالمسيرة التعليمية والعمل على إقامة علاقات طيبة معه ومساعدته وإرضائه ينعكس على أداءه وإنتاجيته ؛ مما يدفع بالعملية التعليمية التعليمية للأمام وقدماً نحو التطور و الازدهار .

- بينما حصل الفقرة رقم (١٠) على المرتبة الرابعة ونصها (أدعم الرأي الأخر بالرغم من اختلافي مع صاحبه) وبمتوسط حسابي (٢.٥٩) ووزن نسبي (٨٦.٢١) وبدرجة إسهام لفظية قوية، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (١١) ونصها (أتنازل عن بعض طموحاتي الشخصية رغبة في تحقيق أهداف المدرسة) وبمتوسط حسابي (٢.٥٠) ووزن نسبي (٨٣.٣٣)، ودرجة إسهام لفظية قوية، ويفسر ذلك بأن معلم المدرسة لا يتعصب لرأيه وبحكم منصبه وإنما يدعم الرأي الصائب من قبل المدرسين إذا كان وجهات نظرهم واقعية حتى وإن اختلف معه في الرأي.

بيمنا حصلت الفقرة رقم (١٥) ونصها (أسعى لإعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع) على المرتبة الأخيرة في هذا المحور وبمتوسط حسابي (٢.٢٨) ووزن نسبي (٧٥.٨٦) ودرجة إسهام لفظية متوسطة.

وتتفق نتائج هذا المحور مع كلا من نتائج دراسة (العسولي، ٢٠١١م) ونتائج دراسة (السبعي، ٢٠١٢م) حيث تشير إلى أن ممارسة أسلوب المجاملة في إدارة الصراع جاء بدرجة كبيرة. **جدول (٦) يوضح مجموع الأوزان النسبية والمتوسط الحسابي والترتيب لعبارات المحور الثالث الخاص بمجال (التجنب)**

| البيان | الترتيب | القيمة الاحصائية الاختبار chi | الدلالة | النسبة المئوية الوزنية | المتوسط | % (ضعيفة) | % (متوسطة) | % (كبيرة) | تالفا: التجنب  |
|--------|---------|-------------------------------|---------|------------------------|---------|-----------|------------|-----------|--|
| ١٦     | ١       | ٤٣.٩                          | دال     | ٩٠.٢٣                  | ٢.٧١    | ٠.٠٠      | ٢٩.٣١      | ٧٠.٦٩     | اعمل دائما على استخدام طرق معينة لتجنب الصراع بالمدرسة               |
| ١٧     | ٣       | ١٣.٩                          | دال     | ٥٣.٤٥                  | ١.٦٠    | ٥١.٧٢     | ٣٦.٢١      | ١٢.٠٧     | لا اهتم بعلاج الصراع بالمدرسة وأؤخر الحل للنهاية                     |
| ١٨     | ٤       | ٣٣.١                          | دال     | ٤٦.٥٥                  | ١.٤٠    | ٦٧.٢٤     | ٢٥.٨٦      | ٦.٩٠      | ابتعد دائما عن التدخل في إنهاء الخلافات في المدرسة ولا أعطي لها بالا |
| ١٩     | ٢       | ٦.٢                           | دال     | ٦٤.٣٧                  | ١.٩٣    | ٢٩.٣١     | ٤٨.٢٨      | ٢٢.٤١     | أتجنب الصراع على حساب ان يتحسن الصراع بشكل تلقائي                    |
| ٢٠     | ٥       | ٣٤.٤                          | دال     | ٤٥.٩٨                  | ١.٣٨    | ٦٧.٢٤     | ٢٧.٥٩      | ٥.١٧      | انظر لحل الصراع على أنه مسألة تضع الوقت والتفكير                     |
|        |         |                               |         |                        | ١.٨٠    |           |            |           | المتوسط الحسابي المرجح   |
|        |         |                               |         |                        | ٦٠.١١   |           |            |           | القوة النسبية  |
|        |         |                               |         |                        | منخفضة  |           |            |           | درجة الاسهام   |

درجات الحرية = ٢

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٥٪ = ٥.٩٩

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ١٪ = ٩.٢١

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان .

- يتضح من جدول (٦) بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي نجد أن فقراته تراوحت بين درجة إسهام قوية ومتوسطة وضعيفة، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (١.٨٠) ووزن نسبي (٦٠.١١) ودرجة إسهام لفظية متوسطة.

- جاءت الفقرة رقم (١٦) في المرتبة الأولى ونصها (أعمل دائما على استخدام طرق معينة لتجنب الصراع بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٢.٧١) ووزن نسبي (٩٠.٢٣) ودرجة إسهام لفظية قوية.
- حصلت الفقرة رقم (١٩) ونصها (أتجنب الصراع على حساب أن يتحسن الصراع بشكل تلقائي) على المرتبة الثانية وبتوسط حسابي (١.٩٣) ووزن نسبي (٦٤.٣٧) ودرجة إسهام لفظية متوسطة، يفسر ذلك إدراك معلم المدرسة على أن التهرب من الصدام يخدم ويعمل على حل الصراعات بشكل إنسيابي عندما تهدئ النفوس يفكر العقل بأسوب متزن مما يجعل حل وإدارة الصرع ممكنة.
- حصلت الفقرة رقم (١٧) على المرتبة الثالثة ونصها ( لا أهتم بعلاج الصراع بالمدرسة وأؤخر الحل للنهائية) بمتوسط حسابي (١.٦٠) ووزن نسبي (٥٣.٤٥) ودرجة إسهام لفظية ضعيفة، ويفسر ذلك بأن معلم المدرسة لا يهمل شكاوى أطراف الصراع ولا يهاب أو يتهرب منها أو يخشى التورط فيها وهذا يدل على تمكن معلم المدرسة من المواجهة والثقة بأنه قادر يدير هذه المشكلات وواتق بحلها.
- بينما حصلت الفقرة رقم (١٨) على المرتبة الرابعة ونصها (أبتعد دائما عن التدخل في إنهاء الخلافات في المدرسة ولا أعطي لها بالاً) وبتوسط حسابي (١.٤٠) ووزن نسبي (٤٦.٥٥) وبدرجة إسهام لفظية ضعيفة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٠) ونصها (أنظر لحل الصراع على أنه مسألة تضيع الوقت والتفكير) وبتوسط حسابي (١.٣٨) ووزن نسبي (٤٥.٩٨) ودرجة إسهام لفظية ضعيفة أيضا، ويفسر ذلك إلى إدراك معلمي المدار بالتعليم الثانوي العام بأسبوط لضرورة التعامل مع الاختلافات والصراعات الناشئة بين المدرسين والعاملين في المدرسة مهما تطلب ذلك من وقت وجهد ، لإيمانهم بأن الإبقاء على حالة الصراع قد يؤدي إلى كبت الصراع وبالتالي يولد مشاعر سلبية لدى العاملين ، قد تنعكس على مستوى أدائهم للعمل ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العسولي ، ٢٠١١ م) ، ( ودراسة مرزوق ، ٢٠١١ م) و (دراسة الجعافرة ، ٢٠١٣) حيث جاءت درجة إسهام معلم المدرسة في إدارة الصراع باستراتيجية التجنب درجة متوسطة بشكل عام .

جدول (٧) يوضح مجموع الأوزان النسبية والمتوسط الحسابي والترتيب لعبارات المحور الرابع الخاص بمجال (حل المشكلات)

| البيان: حل المشكلات  | % (كبيرة) | % (متوسطة) | % (ضعيفة) | المتوسط | النسبة المئوية الوزنية | الترتيب | قيمة الاختبار الاحصائية chi | الدلالة |
|--|-----------|------------|-----------|---------|------------------------|---------|-----------------------------|---------|
| ٢١ أسعى دائما كي أكتشف المشكلة بهف الوصول للحل                       | ٩٣.١٠     | ٦.٩٠       | ٠.٠٠      | ٢.٩٣    | ٩٧.٧٠                  | ١       | ٩٣.٧                        | دال     |
| ٢٢ أنظم أفكارى أثناء مواجهة المشكلة                                  | ٩١.٣٨     | ٨.٦٢       | ٠.٠٠      | ٢.٩١    | ٩٧.١٣                  | ٢       | ٨٨.٦                        | دال     |
| ٢٣ يتأبني الشعور بالسعادة عندما تواجهني مشكلات في المدرسة            | ٣.٤٥      | ١٥.٥٢      | ٨١.٠٣     | ١.٢٢    | ٤٠.٨٠                  | ٦       | ٦٠.٧                        | دال     |
| ٢٤ أعمل على تحليل المعلومات قبل إصدار قرار لحل مشكلة الصراع          | ٧٥.٨٦     | ٢٤.١٤      | ٠.٠٠      | ٢.٧٦    | ٩١.٩٥                  | ٣       | ٥٢.٣                        | دال     |
| ٢٥ استرشد باقتراحات الآخرين في مواجهة المشكلات التي تواجهني بالمدرسة | ٧٤.١٤     | ٢٥.٨٦      | ٠.٠٠      | ٢.٧٤    | ٩١.٣٨                  | ٤       | ٤٩.٣                        | دال     |
| ٢٦ افوم بحل مشكلة الصراع بطرق غير تقليدية                            | ٥٣.٤٥     | ٤٣.١٠      | ٣.٤٥      | ٢.٥٠    | ٨٣.٣٣                  | ٥       | ٢٤.٢                        | دال     |
| المتوسط الحسابي المرجح   |           |            |           | ٢.٥١    |                        |         |                             |         |
| القوة النسبية  |           |            |           | ٨٣.٧٢   |                        |         |                             |         |
| درجة الاسهام   |           |            |           | قوية    |                        |         |                             |         |

درجات الحرية = ٢

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٥ = ٠.٩٩

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ١ = ٩.٢١

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان .

يتضح من جدول (٧) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات أسلوب حل المشكلات في إدارة الصراع التنظيمي نجد أن فقراته جاءت بدرجة إسهام قوية ، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بأسيوط كانت بدرجة قوية بمتوسط حسابي (٢.٥١) ووزن نسبي (٨٣.٧٢) ودرجة إسهام لفظية قوية.

جاءت الفقرة رقم (٢١) في المرتبة الأولى في هذا المجال ونصها (أسعى دائما كي أكتشف المشكلة بهف الوصول للحل) وبمتوسط حسابي (٢.٩٣) ووزن نسبي (٩٧.٧٠) ودرجة إسهام لفظية قوية، تليها الفقرة رقم (٢٢) في المرتبة الثانية ونصها (أنظم أفكارى أثناء مواجهة المشكلة) بمتوسط حسابي (٢.٩١) ووزن نسبي (٩٧.١٣) ودرجة إسهام لفظية قوية.

حصلت الفقرة رقم (٢٤) على المرتبة الثالثة ونصها (أعمل على تحليل المعلومات قبل إصدار قرار لحل مشكلة الصراع) بمتوسط حسابي (٢.٧٦) ووزن نسبي (٩١.٩٥) ودرجة إسهام لفظية قوية، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (٢٥) ونصها (استرشد باقتراحات الآخرين في مواجهة

المشكلات التي تواجهني بالمدرسة ) بمتوسط حسابي (٢.٧٤) ووزن نسبي (٩١.٣٨) ، تليها الفقرة رقم (٢٦) في المرتبة الخامسة ونصها ( أقوم بحل مشكلة الصراع بطرق غير تقليدية) بمتوسط حسابي (٢.٥٠) ووزن نسبي (٨٣.٣٣) ودرجة إسهام قوية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٣) ونصها ( ينتابني الشعور بالسعادة عندما تواجهني مشكلات في المدرسة) و بمتوسط حسابي (١.٢٢) ووزن نسبي (٤٠.٨٠) ودرجة إسهام لفظية ضعيفة.

وتفسر هذه النتيجة بأن معلم المدرسة يقوم بتحديد أسباب الصراع الحقيقية وحلها بمنهجية علمية تعتمد على نظريات إدارية وعلمية في هذا المجال بحيث يجعل المواجهة في هذا الأسلوب تنسم بالهدوء واللباقة بدلا من المنافسة والتعسف كما ان حل أسباب الصراع يتطلب العقلانية من رجل الادارة وتكوين علاقات تنسيق وتكامل مع أطراف الصراع كافة.

**جدول (٨) يوضح مجموع الأوزان النسبية والمتوسط الحسابي والترتيب لعبارات المحور الخامس الخاص بمجال (المجازفة)**

| الدالة | قيمة<br>احصائية<br>الاختبار<br>chi | الترتيب | النسبة<br>النسبية<br>الوزنية | المتوسط | %<br>(ضعيفة) | %<br>(متوسطة) | %<br>(كبيرة) | شامسا: المجازفة   |
|--------|------------------------------------|---------|------------------------------|---------|--------------|---------------|--------------|---|
| دال    | ٣٨.٥                               | ٢       | ٨٧.٩٣                        | ٢.٦٤    | ٦.٩٠         | ٢٢.٤١         | ٧٠.٦٩        | أقوم برفض الفكر الخاطئ حتى لو كان مقبولا بين الآخرين في المدرسة     |
| دال    | ١٩.٩                               | ٣       | ٨٢.١٨                        | ٢.٤٧    | ٦.٩٠         | ٣٩.٦٦         | ٥٣.٤٥        | أفضل العمل ضمن الفريق بروح المجازفة                                 |
| دال    | ٦٦.٤                               | ١       | ٩٤.٢٥                        | ٢.٨٣    | ٠.٠٠         | ١٧.٢٤         | ٨٢.٧٦        | أحاول دائما الإفادة من الأفكار الجديدة التي تنبئ العمل داخل المدرسة |
| دال    | ١٢.٦                               | ٥       | ٥٩.٧٧                        | ١.٧٩    | ٣٤.٤٨        | ٥١.٧٢         | ١٣.٧٩        | أقوم بتجريب كل ما هو جديد حتى لو أدى لفشلي إداريا                   |
| دال    | ٦.٨                                | ٤       | ٦٣.٢٢                        | ١.٩٠    | ٣١.٠٣        | ٤٨.٢٨         | ٢٠.٦٩        | أفضل دائما المهام الصعبة بدلا من السهلة الميسرة                     |
|        |                                    |         |                              | ٢.٢٢    |              |               |              | المتوسط الحسابي المرجح  |
|        |                                    |         |                              | ٧٧.٤٧   |              |               |              | القوة النسبية   |
|        |                                    |         |                              | متوسطة  |              |               |              | درجة الاسهام  |

درجات الحرية = ٢

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ٥٪ = ٥.٩٩

قيمة كا الجدولية عند مستوى دلالة ١٪ = ٩.٢١

المصدر : جمعت وحسبت من استمارات الاستبيان .

- يتضح من جدول (٨) وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات أسلوب المجازفة في إدارة الصراع التنظيمي نجد أن فقراته تراوحت بين درجة إسهام قوية ومتوسطة ، ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط كانت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢.٣٢) ووزن نسبي (٧٧.٤٧) ودرجة إسهام لفظية متوسطة.
- حصلت الفقرة رقم (٢٩) ونصها (أحاول دائما الإفادة من الأفكار الجديدة التي تثيري العمل داخل المدرسة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٣) ووزن نسبي (٩٤.٢٥) ودرجة إسهام لفظية قوية ، يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢٧) ونصها ( أقوم برفض الفكر الخاطئ حتى لو كان مقبولا بين الآخرين في المدرسة) بمتوسط حسابي (٢.٦٤) ووزن نسبي (٨٧.٩٣) ودرجة إسهام لفظية قوية ، ومن ثم الفقرة رقم (٢٨) في المرتبة الثالثة ونصها ( أفضل العمل ضمن الفريق بروح المجازفة ) بمتوسط حسابي (٢.٤٧) ووزن نسبي (٨٢.١٨) ودرجة إسهام لفظية قوية.
- بينما حصلت فقرتين على درجة إسهام لفظية متوسطة وهي على الترتيب (أفضل دائما المهام الصعبة بدلا من السهلة الميسرة) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٩٠) ووزن نسبي (٦٣.٢٢)، يليها الفقرة رقم (٣٠) في المرتبة الخامسة والأخيرة ونصها ( أقوم بتجريب كل ما هو جديد حتى لو أدى لفشلي إداريا) بمتوسط حسابي (١.٧٩) ووزن نسبي (٥٩.٧٧) ودرجة إسهام لفظية متوسطة.
- ويمكن أن تعزى هذه النتيجة بالنسبة لأسلوب الإيجار الذي جاء في المرتبة الثالثة من ضمن أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة إلى ما يتسم به سلوك معلم المدرسة من التوجيه والالتزام بدرجة عالية من الاهتمام بنفسه ومركزه الإداري وسلطته، وبدرجة منخفضة من الاهتمام والاكتراث بالمدرسين والعاملين، وربما يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين بأن المشكلات قد تحتاج الى فرض السيطرة أو بسط نفوذ في بعض الأحيان، ويعود أيضا استخدام أسلوب الإيجار إلى أن بعض المواقف تتطلب قرارات فورية لصالح المدرسة والعملية التعليمية، ولكون بعض المدرسين قد يعارضون بعض القرارات التي يتخذها معلم المدرسة، وبهذه النتيجة فقد اتفقت مع ما ذهبت إليه دراسة (عباس عبد مهدي، وسناء جودت، ٢٠٠٥م).

### التصور المقترح

لقد بنى الباحث التصور المقترح على نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بواقع الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط من وجهة نظر معلميهما .

#### أولاً: أهداف التصور المقترح

- يقدم رؤية تحسن من العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدرسة، والحد من النزاعات وحالات التلقلق والارتباك داخل المدرسة.
- تدريب المعلمين على مبدأ التعاون والشورى لحل الصراعات.
- تبادل الثقة بين المعلمين بالمدرسة و العمل على رفعها.
- مساعدة معلم المدرسة على إيجاد طرق وأساليب جديدة لتحسين العمل والتقليل من حدة الصراعات.
- توفير تواصل جيد ، يساعد في تفعيل عملية تبادل الآراء و الأفكار داخل المدرسة بصورة إيجابية .
- مساعدة العاملين بالمدرسة على التعبير بدقة عن الأهداف والطموحات .
- العمل على تدريب العاملين بالمدرسة على إدارة الصراع و طرق مواجهته .
- الأخذ بأيادي العاملين على تبني بعض أساليب الصراع التنظيمي الحديثة بدلاً من الاعتماد على الخبرات الشخصية.
- العمل على تطوير عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالصراع التنظيمي وإجراءاتها
- مساعدة معلم المدرسة على أن يستند اتخاذ القرار إلى معلومات واضحة ومحددة و مجددة باستمرار ، وأن يشترك في صنع القرارات الخاصة بالصراع أكبر عدد من العاملين بالمدرسة الأكثر ارتباطاً ومعرفة بموضوع النزاع التنظيمي
- مساعدة العاملين بالمدرسة على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة.
- العمل على زيادة درجة الرضا لدى العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين وغيرهم.
- تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط.
- العمل على حل الصراعات الداخلية للمدرسة و الاستفادة من آثار الصراع التنظيمي لتحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها.
- تحقيق التوازن والتوفيق بين أهداف أطراف الصراع الخاصة و بين الأهداف العامة للمدرسة
- مساندة معلم المدرسة على إدارة حركات مقاومة التغيير داخل المدرسة .

- العمل على توفير الوقت الكافي لتنفيذ المهام الخاصة بحل الصراعات التنظيمية داخل المدرسة .
- مساعدة معلمي المدارس على الإدارة الذاتية لحل الصراعات.
- ثانياً: أسس ومرتكزات التصور المقترح :**
- يستند التصور المقترح على عدة مرتكزات من أهمها :**
- عملية تكوين الاهتمام بالصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي العام تعني هي محاولات لمعالجة أوجه القصور القائمة بالفعل في مدارس التعليم الثانوي العام وما بها من صراعات.
- عملية الارتقاء بمستوى المعلمين يتركز في الجانب الكيفي أكثر من الجانب الكمي وهذا يعني أن الدراسة الحالية تهتم بأساليب مواجهة الصراع التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط.
- معلم المدرسة قدوة للمعلمين داخل المدرسة ولذلك لا بد من التزامه بأخلاقيات المهنة قبل المعلمين. لذا يجب أن تكون سلوكياته وأخلاقه وكل تصرفات المعلم في إطار الأخلاق العامة المقبولة .
- يجب أن يكون المعلم على دراية كافية بعلم النفس حتى يستطيع التعامل مع أصحاب الصراعات .
- ينبغي أن يكون المعلم دارساً لعلم الاجتماع التربوي نظراً لأهميته في تزويد المعلم بالقدرة على التعامل مع الصراعات التي تواجهه داخل المدرسة .
- التدريب المستمر أثناء مزاولة المهنة .
- النظر للأحداث في سياقها ، بجوانبها الإيجابية والسلبية .
- التركيز على حل النزاعات من خلال فريق عمل مدرب على ذلك ، تحقيقاً للتعاون.
- تهيئة الجو المدرسي ، المبني على الثقة المتبادلة والصراحة والموضوعية بين العاملين بالمدرسة .
- العمل على استغلال الإمكانيات الموجودة بالمدرسة لحل النزاعات .
- التأكيد على الحرية لمشاركة العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرارات وحل الصراعات .
- الاستفادة من التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات لإيجاد حلول للنزاعات وطرق حلها .
- وجود نوع من الاحترام المتبادل والرقى في العلاقات الشخصية بين العاملين بالمدرسة لإيجاد نوع من الرضا بين أطراف الخلاف التنظيمي .
- التفريق بين الأمور الشخصية والاحتياجات الوظيفية .
- وجود نوع من التواصل والتعبير عن الأفكار بحرية لحل الخلافات التنظيمية .



**ثالثاً: آليات تنفيذ التصور المقترح :**

هناك عديد من المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح قد قسمها الباحث إلى مجموعة من المتطلبات .

**متطلبات متعلقة بالمناخ التنظيمي داخل مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط.**

- العمل على تدعيم الجو التنظيمي لدى معلمي المدارس العامة بمحافظة أسبوط وذلك عن طريق الاهتمام على جانب الاتصال وذلك بهدف رفع وتدعيم الجو التنظيمي في بيئة المدرسة .
- تدعيم المناخ التنظيمي عند ميري المدارس العامة بمحافظة أسبوط عن طريق التأكيد على مجال شؤون المعلمين وتنميتهم مهنياً
- ضرورة إلمام معلمي المدارس العامة بأسبوط بأساليب مواجهة الصراع التنظيمي وذلك عن طريق التدريب عليها عملياً.
- تدريب معلمي المدارس العامة بأسبوط على التنوع في الاستعانة بأساليب الصراع بين الأسلوب التشاركي والتعاوني والابتعاد عن الأسلوب التجنبي .
- العمل على تكثيف الدورات التدريبية التي تقدم لمعلمي المدارس العامة لرفع أدائهم والإفادة من تجارب وخبرات المبدعين عن طريق المحاضرات والندوات وورش العمل من قبل المسؤولين عن الإشراف التربوي بمعملية التربية والتعليم بأسبوط .
- العمل على تطوير وتحسين مستوى المدرسين بمعملية التربية والتعليم بأسبوط لتقديم دورات متميزة وذلك فيما يتعلق بتطوير المناخ التنظيمي والعمل على استحداث حديثة للصراع .
- تزويد المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأقل بالمعلومات والمعارف وكذلك أساليب الصراع الحديثة.
- تفعيل قناة الاتصال بين الجامعات والكليات وخاصة المتخصصين في علم النفس والإدارة لتقديم دورات تدريبية متعلقة بأساليب مواجهة الصراع التنظيمي وتوعية معلمي المدارس العامة بها .
- توعية طلاب البحث في أقسام أصول التربية وعلم النفس والإدارة والتخطيط التربوي ي بإجراء البحوث الخاصة بأساليب الصراع التنظيمي.
- الاهتمام بالتدريب أثناء الخدمة لمعلمي المدارس العامة بأسبوط وذلك عن طريق عقد ورش عمل كيفية الصراع التنظيمي .

- العمل على عقد برامج تدريبية متخصصة يتم التخطيط لها باهتمام حول مواجهة الصراع التنظيمي والسعي على أن يكون إيجابيا في مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوطٍ مع التحقق من درجة مصداقية هذه الأساليب لمواجهة الصراع , والعمل عليها على أن تأخذ صفة الاستمرارية.

#### العاملين

- نشر روح التعاون بين العاملين وذلك عن طريق التأكيد على العمل من خلال فريق العمل. العمل على زيادة درجة الرضا الوظيفي للعاملين داخل مدارس التعليم بأسبوط .
- مساعدة العاملين لمناقشة وطرح الآراء وتبادل الأفكار.
- المساواة في التعامل بين جميع المعلمين داخل مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط.
- تشجيع المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام على شعار " رأيي خطأ يحتمل الصواب ورأي غيري صواب يحتمل الخطأ "
- العمل على زيادة عملية الاتصالات الأفقية بين المستويات الإدارية .
- متطلبات متعلقة بالقائمين على التخطيط والمسؤولين عن مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط.
- يجب على المسؤولين على أمر مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط ضرورة تبنى مدخل العلاقات الإنسانية واستخدامه بشكل جيد في الصراعات التنظيمية داخل مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط.
- أن يعمل هؤلاء المسؤولون على نشر ثقافة الصراع التنظيمي وكيفية مواجهته من خلال عقد الندوات وورش العمل وتشكيل فريق عمل مكلف بذلك الأمر.
- من ضمن مهام فريق العمل المكلف صياغة تصور مقترح للتعرف على أسباب الصراع التنظيمي وكيفية مواجهتها .
- أن يكون دور المسؤولين عن مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط التأكيد على جوانب القوة في الصراع التنظيمي وتقويتها , والتعرف على جوانب الضعف وتحاشيها .
- التخطيط من قبل المسؤولين بتشجيع معلمي المدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط على أن يكون القويم الذاتي نقطة البدء في الصراعات التنظيمية داخل المدرسة .
- ضرورة صياغة ميثاق وقوانين ولوائح داخلية تحكم الصراعات التنظيمية داخل مدارس التعليم الثانوي العام بأسبوط.

**رابعاً: الضمانات الواجب توافرها لنجاح التصور المقترح :**

**إن نجاح التصور المقترح يتوقف على توافر مجموعة من الضمانات وهي :**

- ضرورة زيادة وعي معلمي المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية في الأكاديمية المهنية للمعلم بحيث يتغلب فيها الجانب العملي لا النظري .
- تدعيم الالتزام التنظيمي لدى المعلمين عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محوره تدعيم الممارسات الإيجابية للمعلمين بما يخدم أهداف المدرسة و خططها مما يقوي التزام العاملين بمدارس التعليم الثانوي العام.
- دراسة تلك الأسباب لا يعني بالضرورة القضاء نهائياً على الصراع ، بل المقصود التقليل منها إلى الحد المرغوب الذي يساعد في زيادة فعالية مدارس التعليم الثانوي بأسبوط .
- النظر في إعادة توزيع الموارد بنوعيتها بشكل عادل ومتوازن يقلل من احتمالات حدوث الصراع.
- تحفيز المعلمين على حل المشكلات دون تدخل الإدارة وذلك عن طريق تزويدهم بالنشرات والندوات التي تعينهم على فهم أنفسهم والآخرين.

**قائمة المراجع**

- سامى سليمان حامد ، الأنماط القيادية وأساليب الصراع التنظيمي السائد لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي الحكومي بليبيا ، رسالة دكتوراه ، ٢٠١٤م ، معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، ص٣٧.
- محمد صالح بني هاني ، ألاء عوني الغرايبة ، واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن ، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، ع ٤ ، ج ١ ، أكتوبر ٢٠١٦م .
- حمزة نجم عبود ، علي سكر عبود ، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء المدارس في محافظة الديوانية ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق ، ٢٠١٤م.
- دعاء عبد الحميد عبد السميع ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجال المدرسي ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ع ٣٦ ، ج ١١ ، أبريل ٢٠١٤م.
- فاطمة زكريا محمد ، أحمد إبراهيم عبد العليم ، تطوير دور معلم المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم باستخدام أسلوب التفاوض ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، رابطة التربويين العرب ، القاهرة ، ع ٤٤ ، ج ٣ ، ديسمبر ٢٠١٣م .
- ياسر محمد موافي ، متطلبات تفعيل دور المدرسة في إدارة الصراع لمواجهة العنف المدرسي على ضوء خبرات بعض الدول ، رسالة دكتوراه ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٢م.

سناء جودت محمد علي البليبيسي: استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها معلمو المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية، ٢٠٠٣م.

٨- AlfaIdoko Alphonusu&Oboegbulem Angie , Conflict Resolution Strategies in non- government secondary School in Benue State: Nigeria , US- China Education Review, Vol. 2, No.2, February2013.

٩- Morahe,Ratau , John Monobe ,Stephonia Dingwe ,Challenges Facing Managers in Managing Conflict in Schools in the South Central Regions of Bostwana, US- china EducationReview, ,2011..

١٠- أحمد السيد الكردي , الصراع التنظيمي , متاح على [http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/369597\\_6/5/2016](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/369597_6/5/2016)

١١- المرجع السابق.

١٢- بثينة حسين علي الطائي , أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في معلمية التربية الرياضية في جامعة الموصل , مجلة علوم التربية الرياضية , جامعة الموصل , العراق , العدد التاسع , المجلد الأول , ٢٠٠٨م .

١٣- المرجع السابق .

١٤- المرجع السابق .

١٥- مجدلين محمود القاعود , مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي , دراسة ميدانية , المجلة التربوية , جامعة الكويت , العدد ١٢٣ , جزء أول يونيو ٢٠١٧م, ص ١٥٨.

١٦- أحمد السيد الكردي , مرجع سابق .

١٧- خالد محمود عزيز , وآخرون , الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى , مجلة علوم التربية الرياضية , جامعة الموصل , العراق , ٢٠١٢م, ص ٥٥.

١٨- بثينة حسين علي الطائي , مرجع سابق, ص ٢٤٧-٢٥٠.

١٩- المرجع السابق, ص ٢٤٧-٢٥٠.

٢٠- أحمد السيد الكردي , مرجع سابق .

٢١- المرجع السابق .

٢٢- المرجع السابق.

٢٣- المرجع السابق.

٢٤- سامى سليمان حامد, مرجع سابق, ص ١٢٧.

٢٥- أسامة محمد شاكر عبد العليم , وعمر أحمد أبو هاشم الشريف : المداخل الإدارية الحديثة فى التعليم , عمان , دار المناهج للنشر والتوزيع, ٢٠١٠, ص ٢٥٢.

٢٦- فؤاد العاجز , جميل نشوان , تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة , المؤتمر العلمي السادس بعنوان , التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي " جامعة القاهرة - فرع الفيوم - كلية التربية , في الفترة من ٢٣- ٢٤ / أبريل / ٢٠٠٥ , ص٧ .

<https://hrdiscussion.com/hr116091.html,20/11/2018>

٢٨-ناصرزكي , تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي , مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام , الواقع والتطلعات والتحديات , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , ٢٠١١ م , ص ٢ .

٢٩- سعد أحمد الزهراني , سالم سعيد القحطاني , إسهام حركة نقل معلمي ووكلاء المدارس في تطوير الأداء بالمدارس من وجه نظر المشرفين المثقفين و المعلمين , إشراف لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية ووزارة التربية والتعليم , المملكة العربية السعودية , جدة , ٢٠٠٨ م .

٢٩- سليمان أحمد الطلاع , المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر الموظفين الإداريين , مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات , غزة , فلسطين , مجلد ٧ , عدد ١ , ٢٠١٧ م , ص ٩٤-٩٥ .

٣٠- سحراء حسين , قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي , دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني , مجلة كلية علوم بغداد للعلوم الاقتصادية , عدد ٣٦ , ٢٠١٣ م .