

## ملامح الصراع التنظيمي بين العاملين بالمدارس الابتدائية

## Features of organizational conflict among primary school workers

بوجمعة نقيبيل\*

جامعة المسيلة

Boudjema Nekbil

University of Msila

nekbil.boudjema@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2022/01/17 تاريخ القبول: 2022/06/13 تاريخ النشر: 2023/04/16

الملخص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية وذلك على أساس أن الصراعات المدرسية تعد مشكلة خطيرة تستهدف المدارس وتهدد العاملين بها، مما يؤدي إلى عدم تمكن الأفراد في توفير احتياجاتهم بسبب تدني مستويات الأمان والاستقرار الوظيفي نتيجة تراكم الصراعات ببيئات العمل بالمدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستهدفت الدراسة عينة عشوائية من المعلمين قدرت بـ (53) معلما ومعلمة، واعتمدت الدراسة أداة جاهزة للتعرف على أساليب تعامل المشرفين التربويين مع الصراع التنظيمي تحتوي على (46) عبارة موزعة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التالية: (التعاون، المجاملة، المنافسة، التسوية، التجنب، الإحالة لمستوى أعلى)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المشرفين التربويين يمارسون أساليب الصراع التنظيمي بدرجة متدنية.

- أن المشرفين التربويين يمارسون أسلوب التعاون بدرجة متدنية.

- أن المشرفين التربويين يمارسون أسلوب المجاملة بدرجة متدنية.

- أن المشرفين التربويين يمارسون أسلوب المنافسة بدرجة متدنية.

- أن المشرفين التربويين يمارسون أسلوب التسوية بدرجة متدنية.

- أن المشرفين التربويين يمارسون أسلوب التجنب بدرجة متدنية.

- أن المشرفين التربويين يمارسون أسلوب الإحالة إلى مستوى أعلى بدرجة متدنية.

وبناء على هذه النتائج اقترحت الدراسة ما يلي:

- إجراء دراسات للتعرف على ممارسة الفاعلين الإداريين والتربويين لإدارة الصراعات التنظيمية بالمدارس بمختلف المراحل التعليمية.

- إشراك الفاعلين الإداريين والتربويين بدورات تدريبية لتطوير كفاياتهم الإدارية للصراعات المدرسية.

- دعوة وزارة التربية الوطنية إلى الاهتمام بالصراع التنظيمي ببيئات العمل بالمدارس.

- الكلمات المفتاحية: الصراع -الصراع التنظيمي- المدارس الابتدائية- العاملین.

**Abstract:** This study aimed at examining the practice of business in the first stage of education in the intermediate stage, due to small and medium enterprises in schools and their threat; The study relied on the study, the study sample, a random sample from the study (53), and the study relied on a ready sample on (46) cooperation, courtesy, competition, compromise, avoidance, for a higher level), and the study reached the following results:

\*- المؤلف المرسل

- The educational supervisors practice the organizational part of the organization.
- The educational supervisors practice the training method to a low degree.
- Educational supervisors practice courtesy in a low degree.
- Educational supervisors practice their method to a low degree.
- Educational supervisors practice the leveling method to a low degree.
- The educational supervisors practice the low avoidance method.
- That the educational supervisors practice the method of referral to a higher-level lower level.

Based on these results, the study suggested the following:

Conducting studies on the practice of advisory and educational actors

- Involving administrative and educational actors in training courses to develop administrative competencies for school conflicts.
- Invite the Ministry of National Education to pay attention to the organizational conflict in school work environments.

**Keywords:** conflict - organizational conflict - primary schools.

- مقدمة:

يعتبر الدور الاشرافي لفئة المشرفين التربويين عنصرا مهما في العملية التعليمية، وتطويرة يرافقه تحسين في إدارة الصراعات المدرسية لهذه الفئة مع المعلمين، وهذا الأمر يحتاج الى تغذية راجعة موضوعية ودقيقة حول ما يقوم به المشرفون التربويون من ممارسات لحل الصراعات المدرسية بين فئات المجتمعات التعليمية.

والمشرف التربوي يتحمل جزءا هاما من التأثيرات من خلال صلته بالمديرين والمعلمين والأولياء والأنشطة الإشرافية والتقييمية، فثمة احتمال أكبر لظهور أشكال مختلفة من الصراع، إذا ما تجاهل أحدهم حدود دوره أو اعتدى على دور الآخر، خصوصا أن مهنة الإشراف تثير المعارضة وبيئة خصبة للصراعات، وظاهرة حتمية ملازمة للتنظيمات الإدارية، إذ لا بد من إدراك أكبر لاتجاهات الأفراد وممارستهم لمنع الصراع غير البناء والتقليل من حدته.

ولذا فإن وجود الصراعات التنظيمية في المدارس الابتدائية بين المشرف التربوي والمعلمين بشكل يزيد عن الحد المرغوب، قد يؤثر على العملية الإشرافية فيعيق مهام المشرف التربوي من مهام إدارية، وإشرافية، وتدريبية، وتقييمية، وهو يواجه هذه الصراعات، وقد يؤثر على المعلمين فينعكس ذلك في صور منها الإحباط، وعدم الاهتمام بالأوامر، والتباطؤ في العمل جراء استعمال أسلوب السلطة مع التخويف والتهديد في إدارة الصراع، الأمر الذي يؤثر على نوعية مخرجات العملية التعليمية التي تسعى المدرسة جاهدة لتحقيقها، ومن هنا تتضح أهمية وجود المشرف

التربوي القادر على التعامل الصحيح مع ظاهرة الصراع بفاعلية، وذلك باستخدام الأسلوب المناسب، والأكثر نفعاً في الموقف المناسب فيثمر نتائج إيجابية على المدرسة كتنظيم وعلى جميع الأطراف الفاعلة بهذا التنظيم، فيكون دافعاً لتطوير والارتقاء للعملية التعليمية ولتحقيق الأهداف المرجوة منها، وشعوراً بمشكلة البحث في هذا الموضوع، فضلاً على ما تقدم غياب وجود نماذج للتقويم والمتابعة لمختلف فعاليات الدور الإشرافي في إدارة مختلف الصراعات المدرسية مما يضيع الفرصة على المشرفين أنفسهم، وكذلك على السلطات التعليمية في تعرف مستوى أداء المشرفين التربويين لأساليب إدارة الصراع، وتشخيص نقاط القوة وجوانب الضعف فيه، ومن ثم حرمان الجهات الوصية والمشرفين أنفسهم من عائد التغذية الراجعة مما جعل عملية تلمس التطوير التربوي أمراً لا فائدة ترجى منه.

وبناء على ما سبق يرى الباحث استحقاق الدراسة لتستشرف ملاح الصراع التنظيمي بالمنظمات التعليمية، من خلال استطلاع آراء المعلمين بالمدارس الابتدائية في أساليب الصراع التنظيمي الممارسة من قبل المشرفين التربويين اتجاههم.

#### 1- مشكلة الدراسة:

يمثل المشرفون التربويون مركزاً مهماً في الأنظمة التعليمية، وتتجه أنظار العاملين في الحقل التربوي إليهم لاعتبارهم خبراء متخصصين في المناهج وطرق التدريس الحديثة، وينبغي عليهم تطوير العملية التربوية وتحسينها عن طريق مساعدة المعلمين وتوجيههم نحو السبل التي ترفع فاعليتهم، ليحققوا أفضل إنجاز في عملهم.

ويعتبر المشرف التربوي عامل تغيير لأنه يسعى إلى إحداث تغييرات سريعة في سمات وخصائص ومعارف ومهارات واتجاهات المعلم، وكما معروف فإن عملية التغيير التي يقوم بها المشرف تتم بالكثير من الصعوبات والمعوقات (مبارك، 1417 هـ، ص ص. 16-17).

وتشير (فيفر دنلاب) إلى أن المشرف التربوي يتحمل جزءاً هاماً من التأثيرات من خلال صلته بالمديرين والمعلمين والأنشطة الإشرافية والتقييمية فثمة احتمال أكبر لظهور أشكال مختلفة من الصراع إذا ما تجاهل أحدهم حدود دوره أو اعتدى على دور الآخر، خصوصاً أن مهنة الإشراف تثير المعارضة وبيئة خصبة للصراعات، وظاهرة حتمية ملازمة للتنظيمات الإدارية إذ لا بد من إدراك أكبر لاتجاهات الأفراد وممارستهم لمنع الصراع غير البناء والتقليل من حدته (سامي، 2004، ص. 4).

وقد أوضح العطية (2003) "أن الصراع يمكن أن يكون سبباً في عدم تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال ظهوره على شكل مشكلة جديدة في المنظمة، ويؤدي إلى التشويش بحيث يجعل

من الصعب على العاملين أن يعملوا مع بعضهم بعضاً" (العطية، 2003، ص. 261). وتعتبر العملية الإشرافية بيئة خصبة لحدوث الصراعات بين المشرف والمديرين والمعلمين، ولقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المشرف التربوي، فهو إلى جانب الوظائف الإشرافية والإدارية التي يتولاها، يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة تعايش المدارس، وأصبح التعامل معه من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المشرف التربوي والصراع حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه بالضرورة ليس مصطلحاً سلبياً، بل أن له أحياناً قيمته للنظام فالصراع قد يعني العنف أو التدمير، أو ضبط غير حضاري للأمور، ولكن من الممكن أن يعني أيضاً المغامرة والتجربة المثيرة، والتحديث والتوضيح، والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية (الطويل، 2001، ص. 297). وأشارت العديد من الدراسات إلى أن المدارس لا تخلو من الصراعات التنظيمية، حيث أشارت دراسة الضمور (2004) إلى أن المشرفين التربويين يستخدمون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي، التعاون، التسوية والإحالة لمستوى أعلى، التجنب واستخدام السلطة، أما دراسة السلمي (2004) فقد توصلت إلى أن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة على النحو التالي: المشاركة تليها التسوية ثم المواجهة ثم التجنب وأخيراً الإجماع، وإلى أن المشرفين التربويين أكثر ميلاً إلى تطبيق استراتيجيات المشاركة والتسوية، بينما يميل المدبرون إلى تطبيق استراتيجيات الإجماع والتجنب والمواجهة.

ولذا فإن وجود الصراعات التنظيمية في المدارس الابتدائية بين المشرف التربوي والمعلمين واقع حتني بشكل يمكن أن يزيد عن الحد المرغوب قد يؤثر على العملية الإشرافية فيعيق مهام المشرف التربوي من مهام إدارية، وإشرافية، وتدريبية، وتقييمية، وهو يواجه هذه الصراعات، وقد يؤثر على المعلمين فينعكس ذلك في صور منها الإحباط، وعدم الاهتمام بالأوامر، والتباطؤ في العمل جراء استعمال أسلوب السلطة مع التخويف والتهديد في إدارة الصراع، الأمر الذي يؤثر على نوعية مخرجات العملية التعليمية التي تسعى المدرسة جاهدة لتحقيقها، ومن هنا تتضح أهمية وجود المشرف التربوي القادر على التعامل الصحيح مع ظاهرة الصراع بفاعلية، وذلك باستخدام الأسلوب المناسب، والأكثر نفعاً في الموقف المناسب فيثمر نتائج إيجابية على المدرسة كتنظيم وعلى جميع الأطراف الفاعلة بهذا التنظيم، فيكون دافعاً لتطوير والارتقاء للعملية التعليمية ولتحقيق الأهداف المرجوة منها، و شعوراً بمشكلة البحث في هذا الموضوع، فضلاً على ما تقدم غياب وجود نماذج للتقويم والمتابعة لمختلف فعاليات الدور الإشرافي في إدارة مختلف الصراعات المدرسية مما يضيع الفرصة على المشرفين أنفسهم وكذلك على المسؤولين في وزارة

التربية أو مديرياتها أو المصالح المشرفة على المشرفين التربويين أو على المعلمين وباقي العاملين في تعرف مستوى ممارسة المشرفين التربويين لأساليب إدارة الصراع، وتشخيص نقاط القوة وجوانب الضعف فيه ومن ثم حرمان الجهات الوصية والمشرفين أنفسهم من عائد التغذية الراجعة مما جعل عملية تلمس التطوير التربوي أمرا لا فائدة ترجى منه.

وعليه يرى الباحث استحقاق الدراسة لتستطلع آراء المعلمين في أساليب تعامل الصراع التنظيمي الممارسة من قبل المشرفين التربويين اتجاههم، وذلك من خلال الاجابة على السؤال التالي:

## 2. السؤال الرئيسي:

- ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

3. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الصراع التنظيمي اتجاه المعلمين.

- إثراء الأدب النظري لموضوع الصراع التنظيمي بنتائج الدراسة الحالية.

4. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

### أولاً- من الناحية النظرية:

- أنها دراسة تعتمد الصراع التنظيمي الذي يمثل متغيرا ذا قيمة كبيرة في مجال الإدارة التربوية الحديثة في المنظمات التعليمية.

- يمثل موضوع الصراع التنظيمي مؤشرا على مدى دقة القيام بالمسؤوليات المناطة بفئة المشرفين التربويين ومدى مواكبتهم للمفاهيم التربوية الحديثة.

- أن يثري تناول موضوع الصراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية باعتباره أحد المظاهر البيئية التنظيمية الحتمية.

### ثانيا- من الناحية التطبيقية:

- أنها دراسة تستطلع رأي فئة مهمة (المعلمون) باعتبارها الفئة التي تتعامل وتتعايش بشكل مباشر مع العملية الإشرافية، والأقدر على إعطاء أحكام تقييمية تتصف بالدقة والموضوعية حول أداء المشرفين التربويين في المدارس الابتدائية.

- أن تفيده نتائج هذه الدراسة المشرفين التربويين في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم في العمل الإداري، وتساهم في تسهيل المهام الإشرافية لهم.

- أن تفيده نتائج هذه الدراسة الجهات المسؤولة عن التربية والتعليم في تطوير هذا الجانب المهم من العملية التربوية، وإعطائه الأهمية القصوى في ذلك.

5. تحديد مفاهيم الدراسة: اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات والمفاهيم التي تم تعريفها إجرائياً، وهي كالتالي:

- ملامح الصراع التنظيمي: يقصد بها في هذه الدراسة الطرق أو الاستراتيجيات التي يتبعها المشرفون التربويون في التعامل مع الصراعات التنظيمية التي تحدث بالمدارس الابتدائية، وتقاس في هذه الدراسة بمجموع استجابات المعلمين على فقرات أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، والمتضمنة الأساليب الستة التالية (التعاون، المجاملة، التسوية، المنافسة، التجنب، الإحالة لمستوى أعلى).

- العاملان بالمدارس الابتدائية: يقصد بهما في الدراسة المعلمين الذين يقومون بمهمة التدريس بالتعليم الابتدائي.

#### 6. الدراسات السابقة:

تطلبت طبيعة هذه الدراسة من الباحث الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والاستعانة بها في مناقشة نتائج الدراسة، ولقد تم تصنيفها حسب موضوعاتها وحسب ترتيبها الزمني على النحو التالي:

قام قطن (2001) فقد أجرى دراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان"، وقد توصل الباحث الى أنه جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع التي تناولتها الدراسة من حيث استخدامها من الأكثر الأهمية كما يلي: أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المجاملة، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب الرفع لمستوى إداري أعلى، أسلوب التجنب، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في ممارسة المديرين والمديرات لأسلوب التجنب، حيث أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب من الإناث، أما واصل (2003) بدراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، ولقد توصل الباحث إلى تقييم المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع من طرف المديرين والمعلمين، ولقد كان هناك تشابه بين تصورات كل من المديرين والمعلمين في وصف المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية العامة بدرجة متوسطة، وأنه لم يكن هناك تقارب بين تصورات المديرين والمعلمين لأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة باستثناء الأسلوب التعاوني، وتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع حسب تصورات المديرين والمعلمين، أما السلمي (2004) فقد قام بدراسة بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة"، وقد توصل الباحث الى أن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة على النحو التالي: المشاركة تليها التسوية

ثم المواجهة ثم التجنب وأخيرا الإجبار، وإلى أن المشرفين التربويين أكثر ميلا إلى تطبيق استراتيجيات المشاركة والتسوية، بينما يميل المديرون إلى تطبيق استراتيجيات الإجبار والتجنب والمواجهة، وإلى أن التأهيل التربوي والخبرة لهما دور كبير في اختيار الاستراتيجيات، بينما يظل دور المؤهل العلمي محدودا، وإلى أن الاستراتيجية الواحدة لا تغطي مهام الإشراف التربوي الشامل، بل يجب على المشرف أو المدير أن يستنبط من جميع الاستراتيجيات استراتيجية خاصة تغطي جميع مهامه وتناسب الموقف، أما الضمور (2004) فقد أجرى بحثا بعنوان "أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي"، وقد توصل الباحث إلى أن المشرفين يستخدمون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي، التعاون، التسوية والإحالة لمستوى أعلى، التجنب واستخدام السلطة، وإلى أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة المشرفين لأساليب التعامل مع الصراع تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وإلى أنه توجد فروق في درجة ممارسة المشرفين لأساليب: التسوية والتجنب واستخدام السلطة تعزى لمتغير الإقليم، ومن أبرز توصيات الدراسة بناء برنامج تدريبي لتدريب المشرفين التربويين على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، أما الحازمي (2005) فقد أجرى دراسة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على نتائج إدارة الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة"، وقد انتهى الباحث إلى أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري ومديرات المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي استراتيجيات التعاون، وأن أبرز النتائج المترتبة على الصراع داخل مدارس المرحلة المتوسطة هي فعالية الإدارة يلها إحداث التغيير.

#### 7. تعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن القول إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من الصراع التنظيمي قد أكسب الباحثين سعة الاطلاع فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية. وأفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي:

- الوقوف على الإطار النظري للصراع التنظيمي، وتحديد استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من طرف القادة التربويين (المشرفون، المديرون) مع المعلمين في المدارس.
- قدمت توضيحا عن مصادر الصراع التنظيمي في المدارس، وبينت استراتيجيات إدارته، ونتائجه الإيجابية والسلبية على الفرد والمدرسة، والصفات الشخصية اللازمة للقادة التربويين للتعامل مع الصراعات في مدارسهم.

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث الأهداف، والأهمية واختيار العينة، ومنهج الدراسة، وإعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية من حيث المجالات والعبارات التي يحتويها كل مجال، وعززت المعالجة الإحصائية للدراسة الحالية بالاختيار المناسب للأساليب الإحصائية، وأثرت مناقشة النتائج وتفسيرها.

#### 8. مفهوم الصراع التنظيمي:

- الصراع لغة: مصطلح الصراع (Conflict) مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflictus) التي تعني (التطاحن معا باستخدام القوة)، وهي تدل على الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع. (محمد، 1997، ص.6). وكلمة (Conflict) هي ذات أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق، وأما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام. (إمام، 1997، ص.32).

- الصراع اصطلاحاً: الصراع في الاصطلاح حسب تعريف روبينز (Robbins) فيعني "عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق، ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحقيق أهدافه وعن تعزيز ميوله" (بطاح، 2006، ص.132).

أما زايد (1995) فقد عرفه بأنه "النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه (زايد، 1995، ص.527).

والصراع حقيقة واقعية في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة سلبياً، بل إن له أحيانا قيمته للنظام والصراع عند كل من بينيس وشين (Bennis And Chin) يعني "العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمر، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث والتوضيح والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية" (محمد، 2002، ص.202). فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون مدمراً، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابياً بناءً.

أما القريوشي فنظر إلى الصراع على أنه "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينها" (القريوتي، 2000، ص.241).

أما مفهوم الصراع التنظيمي فقد تناوله بوندي (Pondy) من خلال التعريف التالي بأنه: "تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات وضع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء". (Pondy, 1967, p.300).

أما كيلي (Kelly, 1974) فترى أن الصراع التنظيمي هو "نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (زيد، 2006، ص. 65).

وقد عرفه بوندج (Bounding) بأنه " موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر". (واصل، 2006، ص. 41).

ويلاحظ مما سبق اختلاف وتعدد التعريفات التي تبناها الباحثون في نظرتهم لمفهوم الصراع، والسبب أن هناك مداخل عديدة لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية، حيث يركز كل مدخل من المداخل على جوانب معينة، ويعود أيضاً إلى الخلفية الفكرية لكل فريق، وذلك تبعاً لتطور مفهوم الصراع وإبعاده المختلفة. ويتضح أيضاً من التعاريف السابقة للصراع على أنه شكل من أشكال النزاع والخصام والخلاف والتنافس بين فردين أو أكثر ينشأ عندما يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يعوقه ويمنعه من تحقيق أهدافه لأسباب تتعلق بتعارض الأهداف أو بغموض الأدوار أو عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات أو بمحدودية الموارد أو بأمور تتعلق بالقيم والدوافع والأفكار وقد يؤدي هذا الصراع إلى آثار إيجابية بناءة إذا أحسنت إدارته أو إلى آثار سلبية مدمرة إذا أسيتت إدارته.

#### 9. إدارة الصراع التنظيمي:

الصراع في النظم أمر محتوم، ولا بد منه، والنظام التربوي لا يشذ عن هذه الحقيقة، والصراع غالباً ما يزداد في فترات التطوير والتغيير مادام هناك تفاعل ونقاش فلا مناص من أن يكون متوقفاً في مؤسسات تستخدم أسلوب قيادة جماعية.

وهنا يجب ملاحظة أن إدارة الصراع لا تعني التقليل من حجم الصراع، وإنما رفع سوية الصراع إذا كان أقل مما يجب، بمعنى إذا كان الصراع ضعيفاً فعلى القائد التربوي استثارة معلميه على رفع أساليب المناقشة إلى حد المقبول والمتوسط، وإذا كان الصراع مرتفعاً فيجب على القائد التربوي أن يعمل على فضه والتقليل منه إلى حد المقبول (محمد، 2002، ص. 312).

وللتعامل مع الصراع، توجد عدة أساليب يمكن للإدارة أن تستخدمها، لكن يجب أن نلاحظ أن لا يوجد أسلوب واحد يمكن استخدامه في كل الأحوال وفي التعامل مع كل الصراعات، بل إن معظم هذه الأساليب مكتملة لبعضها البعض، ولا يمكن الاعتماد على أسلوب واحد دون الأساليب الأخرى. (السالم، 1990، ص. 89).

وترتبط فعالية أي أسلوب يمكن استخدامه بعدة متغيرات، منها: -موضوع الصراع، وأطرافه، وما يحملونه من قيم واتجاهات، كذلك للبيئة التي ينشأ فيها الصراع لها تأثيرها على اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع ومدى نجاحه (النمر، 1994، ص. 55).

وتزخر أدبيات البحث بالعديد من الأساليب التي تساعد على الإدارة الفعالة والإيجابية للصراعات مما تلعب دورا هاما في توفير بيئة ومناخ بين أطراف الصراع يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة تزيد من إحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه ومراميه، وفي هذا السياق سنتناول أهم استراتيجيات إدارة الصراع على مستوى الافراد والتي سنعرضها فيما يلي:

#### 10. أساليب إدارة الصراع بين الأفراد:

لإدارة الصراع على مستوى الأفراد، فقد رصد كل من توماس وكلمان (Thomas and kelman) أداة لإدارة الصراع بخمسة أساليب تتضمن بعدين يشكلان مفاهيم الصراع، وهما كما يسميهما أيضا سلوكان حرجان:

أ- بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، ويضع باعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم.  
ب- بعد الحزم التوكيدي: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي كما يلي (إيزابيل وجين، 1997، ص. 221):

- الأسلوب التعاوني: أو النمط التشاركي، ويعطي هذا الأسلوب أهمية للأهداف الشخصية في وقت واحد، ويقوم على افتراض مؤداه أنه يجب الاعتراف بجميع الأهداف وإشباعها، ويستعمل هذا الأسلوب حل المشكلات كنهج عام للتغلب على الصراع، كما يؤكد بشكل واضح تقبل الشعور والتسامح في الاختلافات، وتبذل في هذا الأسلوب محاولات للعمل معا للتوصل إلى حلول مقبولة عند أطراف الصراع، ويدعو هذا الأسلوب إلى استعمال الاستقصاء المفتوح لتطوير بدائل خلافة من الحلول.

- أسلوب التسوية: أو نمط المصالحة، وهذا الأسلوب محاولة لإيجاد حل ملائم مقبول يرضي جزئيا كل طرف من الأطراف، ففيه يربح كل طرف شيئا كما يخسر شيئا، ويمكن النظر إلى هذا الأسلوب على أنه أسلوب إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط في الأغلب، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تسويات مؤقتة.

- أسلوب المستسلم الخاسر: أو أسلوب المجاملة، هو أسلوب تعاوني غير بات، ويعمل هذا الأسلوب على إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الفرد الخاصة، ويتم في هذا الأسلوب المحافظة على العلاقة الذاتية والإذعان لأهداف الآخرين، ويتضمن هذا الأسلوب أنه من الأفضل للمرء في تجاهل الخلافات بدلا من المخاطرة فيها.

- أسلوب الرياح/ الخاسر أو أسلوب التنافس: وهو أسلوب بات وغير تعاوني، وفيه يستعمل الفرد كل ما لديه من قوة لتحقيق هدفه، فالخسارة فيه تعني فقدان المكانة وقلة الكفاءة، ويغلب على هذا الأسلوب السلوك العدواني الجامد المتعنت وغير المعقول، وفيه قد يستخدم الفرد القمع والإكراه.

- أسلوب الخاسر المتخلي أو أسلوب التجنب: ويحمي هذا الأسلوب الفرد من خوض معركة مع الآخرين يشعر أنه لن يربحها، ويظهر تجنب الفرد لمقارعة الآخرين في انسحابه من الخلافات وتسويفه فيها أو تجاهلها، ومع أن هذا الأسلوب يتصف بالتسامح الموضوعي غير المتأثر بالأشخاص، إلا أنه قد يؤدي بصاحبه إلى الإحباط والحد.

#### 11. إجراءات الدراسة الميدانية:

1.11. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعد من المناهج الواسعة الاستخدام في مثل هذه الدراسات، وذلك لأنه منهج يهتم يصف الظاهرة، ويجمع الحقائق والمعلومات عنها، ويقوم هذه الظاهرة في ضوء ما ينبغي أن تكون عليه في ضوء معايير أو قيم واقترح الخطوات التي يجب أن تكون عليها. (شحاتة، 2001، ص 85).

#### 2.11. حدود الدراسة:

- الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على ملاحم الصراع التنظيمي بين العاملين بالمدارس الابتدائية من خلال الكشف عن ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الصراع التنظيمي مع المعلمين.

- الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية للدراسة على عينة من المعلمين بالمدارس الابتدائية قدرت ب (53) معلما ومعلمة.

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 13 جوان إلى 30 جوان من عام 2021.

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بالمدارس الابتدائية بالمقاطعة الإدارية الأولى بمدينة الجلفة.

3.11. مجتمع الدراسة: استهدفت الدراسة مجتمع المعلمين العاملين بالمدارس الابتدائية بالمقاطعة الإدارية الأولى بمدينة الجلفة.

4.11. عينة الدراسة: انسجاماً مع أهداف الدراسة، ومن أجل انتقاء عينة ممثلة تمثيلاً كاملاً للمجتمع، قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بمدارس المقاطعة الإدارية الأولى بمدينة الجلفة، وبلغ تعداد أفرادها (53) فرداً.

5.11. أداة الدراسة: قام الباحث باعتماد أداة جاهزة (أداة أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي للباحث سامي أحمد فلاح الضمور)، وذلك لملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. وهذه الأداة تحتوي على (46) عبارة موزعة على أساليب للصراع التنظيمي التالية، وهي (التعاون، المجاملة، المنافسة، التسوية، التجنب، الإحالة لمستوى أعلى)، وهذه الأساليب الستة تصف الصراع التنظيمي الممارس من قبل المشرفين التربويين اتجاه معلمي المدارس الابتدائية.

6.11. الدراسة الاستطلاعية: قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، حيث قام باختيار عينة عشوائية استطلاعية (من غير عينة البحث الأساسية) قوامها (18) مفردة لها نفس مواصفات العينة الأساسية للدراسة، وذلك بهدف التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، والتأكد من صلاحيتها للتطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة.

- صدق المحكمين: للتأكد من الأداة من خلال صدق المحكمين، قام الباحث بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين (أساتذة مختصين ومشرفين تربويين)، وذلك بهدف معرفة مدى وملاءمتها للبيئة التعليمية المحلية، ومدى تحقيقها للأهداف، وقد أجمع المحكمين على مناسبة جميع العبارات لأساليب الصراع التنظيمي المدرسي، وصلاحية الأداة للوصول لتحقيق أهداف الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث باستخدام طريقة الاتساق الداخلي لإيجاد العلاقة الارتباطية بين كل بعد والدرجة الكلية للأداة، والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (01): نتائج معامل الارتباط للمجالات وللأداة ككل.

الدرجة الكلية	المجالات
0.070	التعاون
0.642*	المجاملة

0.072	المنافسة
0.073	التسوية
0.636*	التجنب
0.071	الإحالة لمستوى أعلى

من خلال قيم الجدول رقم (01) المرتفعة تظهر ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للأداة، وهي قيم يمكن الوثوق بها لاعتبار الأداة أنها تتميز بصدق اتساق داخلي عالي، وهذا ما يؤهلها للتطبيق النهائي.

- الثبات:

أ. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: لقياس الثبات تم استخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (18) معلما ومعلمة، وبعد الحصول على النتائج تم تقسيم عبارات الاستبيان لعبارات فردية وأخرى زوجية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بينهما، حيث بلغ (0,76)، وهذه القيمة مقبولة في البحوث والدراسات الوصفية، وتدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها النهائي على عينة الدراسة الأساسية.

. تصحيح أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة نموذج التصحيح التالي وفق البديلين (نعم، لا)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح، ويتم احتساب درجة كل مستجيب بجمع درجاته على كل أسلوب، ثم جمع درجاته على كل الأساليب للحصول على الدرجة الكلية للاستمارة لتقدير درجة ممارسة المشرفين لأساليب الصراع التنظيمي.

. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة، وهي كما يلي: التكرارات، النسب المئوية، معادلة الارتباط بيرسون.

12. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

1.12- عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الرئيسي: ما درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال، قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة الموضوعية للاستمارة، وذلك لمعرفة درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الصراع التنظيمي اتجاه المعلمين، وتم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02): نتائج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين حول ممارسة المشرفين التربويين لأساليب الصراع التنظيمي اتجاههم.

الرقم	أساليب الصراع التنظيمي	تكرارات نعم	النسبة المئوية	تكرارات لا	النسبة المئوية
1	أسلوب التعاون.	18	4.25 %	406	5.75 9%
2	أسلوب المجاملة.	30	7.08 %	394	92.92 %
3	أسلوب المنافسة.	19	5.12 %	352	92.88 %
4	أسلوب التسوية.	34	8.02 %	390	91.98 %
5	أسلوب التجنب.	22	5.93 %	349	94.07 %
6	أسلوب الإحالة لمستوى أعلى.	61	14.39 %	363	85.61 %
	أساليب الصراع التنظيمي	184	7.46 %	2254	92.20 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن درجة ممارسة المشرفين التربويين لمجموع أساليب الصراع التنظيمي اتجاها المعلمين بلغ في تكرارات نعم (184) وبنسبة مئوية (7.46 %)، في المقابل جاءت درجة ممارستهم لأساليب الصراع التنظيمي في تكرارات لا بـ (2254) وبنسبة مئوية (92.20 %)، وهذه القيم تدل على أن ممارسة المشرفين التربويين لمجموع أساليب الصراع التنظيمي متدنية، ولا تلبي اهتمامات واحتياجات المعلمين في مناقشة مشكلات العمل والاهتمام بها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أما من خلال ممارسة المشرفين التربويين بحسب أساليب الصراع التنظيمي جاءت جميعها بدرجة متدنية، وتعني هذه النتيجة أن المشرفين التربويين لا يهتمون بمشكلات العمل المختلفة التي تعترض المعلمين في المدارس، ولا يهتمون بتفعيل أساليب إدارة الصراعات المدرسية لإيجاد الحلول المناسبة لها، بما يتوافق مع المواقف المختلفة للصراعات المدرسية، وهذا إما العمل مقصود أو جاء نتيجة جهل هذه الفئة بمفاهيم الصراع التنظيمي، وجهلهم أيضا بمواقف الصراعات التي تحدث بالمدارس التي يؤطرونها، وبيئات العمل المدرسي التي يتابعون فيها وظيفتهم الإشرافية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الضمور (2004) من حيث أن المشرفين التربويين يستخدمون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي، التعاون، التسوية والإحالة لمستوى أعلى، التجنب واستخدام السلطة. وتختلف أيضا نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحازمي (2005) التي انتهت إلى أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديري ومديرات المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هي استراتيجيات التعاون، وأن أبرز النتائج المترتبة على الصراع داخل مدارس المرحلة المتوسطة هي فعالية الإدارة يليها إحداث التغيير.

وتختلف أيضا نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة قطن (2001) من حيث أن مديري المدارس الثانوية يولون اهتماما من حيث استخدامهم لجميع أساليب الصراعات التنظيمية بالترتيب التالي: (أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المجاملة، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب الرفع لمستوى إداري أعلى، أسلوب التجنب)، أما ممارسة المشرفين التربويين لصراع التنظيمي بحسب العبارات المكونة لأساليب الصراع، فكانت النتائج كالتالي، ويمكن التفصيل فيما يلي:

#### أ. أسلوب التعاون:

الجدول رقم (03): نتائج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين حول ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب التعاون من وجهة نظر المعلمين

الرقم	أسلوب التعاون	نعم		لا	
		تكرارات	%	تكرارات	%
1	يناقش المفتش موضوع الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر.	2	77.3%	51	23.96%
2	يرئى المناخ الملائم لحل الصراع مع الطرف الآخر.	2	77.3%	51	23.96%
3	يسعى لإيجاد قرار جماعي حول موضوع الصراع.	6	32.11%	47	68.88%
4	يتبادل وجهات النظر مع الطرف الآخر لإيجاد حل لأي موقف مشكل.	1	89.1%	52	11.98%
5	يتعاون مع الطرف الآخر لحل الصراعات بشكل مرض.	2	77.3%	51	23.96%
6	يحرص على اهتمامات ورغبات الآخرين وتحويلها إلى قرار جماعي.	1	89.1%	52	11.98%
7	يتقبل وينفتح على الطرف الآخر للوصول إلى حل مرض.	1	89.1%	52	11.98%
8	يشجع الأطراف الأخرى على سياسة الأخذ والعطاء والحوار البناء.	3	66.5%	50	34.94%
	مجموع التكرارات/متوسط النسب المئوية	18	25.4%	406	75.95%

من خلال الجدول رقم (03) جاءت جميع عبارات أسلوب التعاون بتكرارات عالية لصالح الاستجابة (لا) ما بين (47-52)، وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين لا يتعاونون مع المعلمين في حل المشكلات التي تحدث بالمدارس، ولا يعملون معهم من أجل التوصل إلى حلول مقبولة لأجل الصراعات المدرسية، وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى عدم تقربهم من المعلمين من خلال الاتصال بهم والوقوف على أهم الصعوبات التي تعترضهم في العمل، مما يعزز الشعور السلبي لدى المعلمين، ويخلق فيهم الوهن وضعف الدافعية نحو العمل، والتدثر من مشرفهم

التربويين، كما تعزى أيضا هذه النتيجة إلى عدم تمكن المشرفين التربويين من الأساليب القيادية الحديثة والتي من أهمها امتلاكهم لكفايات إدارة الصراعات المدرسية، والتي تتطلب منهم أن يكونوا فاعلين في المدارس التي يتابعون فيها العملية التعليمية كعملية مركبة ومتكاملة، والتي تكون فيها البيئة المدرسية كأهم متغير، حيث أن بيئة العمل الخالية من المشكلات والصراعات تعتبر بيئة صحية جاذبة للمعلمين للعمل وللتلاميذ للتعلم وللآباء كاختيار أفضل لأبنائهم للمدارس التي يتعلمون فيها.

ب. أسلوب المجاملة:

الجدول رقم (04): نتائج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين حول ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب المجاملة من وجهة نظر المعلمين.

الرقم	أسلوب المجاملة	نعم		لا	
		تكرارات	%	تكرارات	%
1	يجامل الأطراف جميعا حتى ولو كان ذلك على حساب العمل.	5	43.9%	48	57.90%
2	يهتم برغبات الآخرين لتكون موضع التقدير.	9	98.16%	44	02.83%
3	يوافق على وجهات نظر الآخرين على الرغم من عدم اقتناعه بها.	3	66.5%	50	34.94%
4	يحرص على مراعاة شعور الآخرين وتجنب إحراجهم.	0	0%	53	100%
5	يركز في لقاءاته مع الأطراف الأخرى على مواضيع الاتفاق ويهمل مواضيع الاختلاف.	7	21.13%	46	79.86%
6	يخفي الغضب أمام الطرف الآخر حفاظا على العلاقات الطيبة معه.	2	77.3%	51	23.96%
7	يهمل بعض اهتماماته ليرض الآخرين.	1	89.1%	52	11.98%
8	يعمل ما لا يقتنع به ليرضي الأطراف الأخرى.	3	66.5%	50	34.94%
	مجموع التكرارات / متوسط النسب المئوية	30	08.7%	394	92.92%

من خلال الجدول رقم (04) جاءت جميع عبارات أسوب المجاملة بتكرارات عالية لصالح الاستجابة (لا) ما بين (43-53)، وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين لا يقومون بتفعيل هذا الأسلوب مع المعلمين في حل المشكلات التي تحدث بالمدارس، ولا يهتمون برغبات المعلمين لتكون موضع التقدير، ولا يركزون في لقاءاتهم مع أطراف الصراع على نقاط الاتفاق ويهملون نقاط الاختلاف، ولا يهملون بعض اهتماماتهم ليرضوا الآخرين، ولا يعملون ما لا يقتنعون به ليرضوا الأطراف الأخرى، وقد تعود هذه النتيجة أيضا إلى أنهم يرون في المعلمين مرؤوسين منافسين، وأنه يجب الاهتمام بالعمل فقط دون مشكلاته، ويعمل هذا على تعزيز الشعور السلبي

لدى المعلمين، ويخلق فيهم الوهن وضعف الدافعية نحو العمل، والتذمر من مشرفيهم التربويين، كما تعزى أيضا هذه النتيجة إلى عدم تمكن المشرفين التربويين من الأساليب القيادية الحديثة والتي من أهمها امتلاكهم لكفايات إدارة الصراعات المدرسية، والتي تتطلب منهم أن يكونوا فاعلين في المدارس التي يتابعون فيها العملية التعليمية كعملية مركبة ومتكاملة، والتي تكون فيها البيئة المدرسية كأهم متغير، حيث أن بيئة العمل الخالية من المشكلات والصراعات تعتبر بيئة صحية جاذبة للمعلمين للعمل وللتلاميذ للتعلم وللآباء كاختيار أفضل لأبنائهم للمدارس التي يتعلمون فيها.

### ج. أسلوب المنافسة:

الجدول رقم (05): نتائج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين حول ممارسة المشرفين التربويين

#### لأسلوب المنافسة من وجهة نظر المعلمين

الرقم	أسلوب المنافسة	نعم		لا	
		تكرارات	%	تكرارات	%
1	يمارس صلاحياته لإنهاء الصراع.	5	43.9%	48	57.90%
2	علاقته مع المعلمين علاقة الأمر الناهي.	0	0%	53	100%
3	يستعمل الشدة والحزم لتحقيق أهداف العمل	2	77.3%	51	23.96%
4	يهتم بنفسه على حساب الاهتمام بحاجات الآخرين.	3	66.5%	50	34.94%
5	يعبر عن رأيه بلغة مباشرة وقوية لإصدار الحكم.	4	55.7%	49	45.92%
6	يبين منطقية موقفه للطرف الآخر لحثه على تقديم تنازلات في مجال العمل.	3	66.5%	50	34.94%
7	ينتقد المعلمين الذين لا يؤدون متطلبات عملهم.	2	77.3%	51	23.96%
	مجموع التكرارات / متوسط النسب المئوية	19	12.5%	352	94.88%

من خلال الجدول رقم (05) جاءت جميع عبارات أسوب المنافسة بتكرارات عالية لصالح الاستجابة (لا) ما بين (48-53)، وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين لا يمارسون صلاحياتهم لإنهاء الصراع، وأن علاقاتهم مع المعلمين علاقة الأمر الناهي، ولا يستعملون الشدة والحزم لتحقيق أهداف العمل، ولا يعبرون عن رأيهم بلغة مباشرة وقوية لإصدار الحكم، ولا يبينون منطقية موقفهم للطرف الآخر لحثه على تقديم تنازلات في مجال العمل، ولا ينتقدون المعلمين الذين لا يؤدون متطلبات عملهم، وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى عدم تقريهم من المعلمين من خلال الاتصال بهم والوقوف على أهم الصعوبات التي تعترضهم في العمل، مما يعزز الشعور السلبي لدى المعلمين، ويخلق فيهم الوهن وضعف الدافعية نحو العمل، والتذمر من

مشرفهم التربويين، كما تعزى أيضا هذه النتيجة إلى عدم تمكن المشرفين التربويين من الأساليب القيادية الحديثة والتي من أهمها امتلاكهم لكفايات إدارة الصراعات المدرسية، والتي تتطلب منهم أن يكونوا فاعلين في المدارس التي يتابعون فيها العملية التعليمية كعملية مركبة ومتكاملة، والتي تكون فيها البيئة المدرسية كأهم متغير، حيث أن بيئة العمل الخالية من المشكلات والصراعات تعتبر بيئة صحية جاذبة للمعلمين للعمل وللتلاميذ للتعلم وللآباء كاختيار أفضل لأبنائهم للمدارس التي يتعلمون فيها.

د. أسلوب التسوية:

الجدول رقم (06): نتائج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين حول ممارسة المشرفين التربويين لأسلوب التسوية من وجهة نظر المعلمين

الرقم	أسلوب التسوية	نعم		لا	
		تكرارات	%	تكرارات	%
1	يقترح حلولاً تتضمن وجهات نظر الآخرين.	5	43.9%	48	57.90%
2	يوازن بين عمليتي (الريح - والخسارة) وصولاً إلى الاتفاق مع الطرف الآخر.	7	21.13%	46	79.86%
3	يبحث عن حلول وآراء وسطية لحل الخلافات.	3	66.5%	50	34.94%
4	يتنازل عن بعض المطالب ويتقبل مطالب أخرى تسهيلاً للوصول إلى حل وسط.	4	55.7%	49	45.92%
5	المشرف مع المقولة (أعرف أنك المخطئ - وأود مساعدتك لتجاوز الخطأ).	0	0%	53	100%
6	يوافق على إشراك - وسيط - لحل تعقد المشكلة.	3	66.5%	50	34.94%
7	يعزز القواسم المشتركة في صراعه مع الأطراف الأخرى.	8	09.15%	45	91.84%
8	يسعى لإعطاء كل طرف من الأطراف المشتركة في الصراع جزءاً مما يطلبه.	4	55.7%	49	45.92%
مجموع التكرارات / متوسط النسب المئوية		34	02.8%	390	98.91%

من خلال الجدول رقم (06) جاءت جميع عبارات أسلوب التسوية بتكرارات عالية لصالح الاستجابة (لا) ما بين (46-53)، وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين لا يقترحون حلولاً تتضمن وجهات نظر الآخرين، ولا يوازنون بين عمليتي (الريح - والخسارة) وصولاً إلى الاتفاق مع الطرف الآخر، ولا يبحثون عن حلول وآراء وسطية لحل الخلافات، ولا يتنازلون عن بعض المطالب ويتقبلون مطالب أخرى تسهيلاً للوصول إلى حل وسط، وأن المشرفين ليسوا مع المقولة (أعرف أنك المخطئ - وأود مساعدتك لتجاوز الخطأ)، ولا يوافقون على إشراك - وسيط - لحل تعقد

المشكلة، ولا يعززون القواسم المشتركة في صراعهم مع الأطراف الأخرى، ولا يسعون لإعطاء كل طرف من الأطراف المشتركة في الصراع جزءا مما يطلبه، ولا يتنازلون عن بعض المطالب ويتقبلون مطالب أخرى تسهيلات للوصول إلى حل وسط، وقد تعود هذه النتيجة إلى عدم تمكن المشرفين التربويين من الأساليب القيادية الحديثة والتي من أهمها امتلاكهم لكفايات إدارة الصراعات المدرسية، والتي تتطلب منهم أن يكونوا فاعلين في المدارس التي يتابعون فيها العملية التعليمية كعملية مركبة ومتكاملة، والتي تكون فيها البيئة المدرسية كأهم متغير، حيث أن بيئة العمل الخالية من المشكلات والصراعات تعتبر بيئة صحية جاذبة للمعلمين للعمل وللتلاميذ للتعلم وللآباء كاختيار أفضل المدارس لأبنائهم.

هـ. أسلوب التجنب:

الجدول رقم (07): نتائج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين حول ممارسة المشرفين التربويين

لأسلوب التجنب من وجهة نظر المعلمين

الرقم	أسلوب التجنب	نعم		لا	
		تكرارات	%	تكرارات	%
1	يبتعد عن الموضوعات التي تسبب الصراعات.	3	66.5%	50	34.94%
2	يتفادى كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد.	2	77.3%	51	23.96%
3	يستعمل اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها.	0	0%	53	100%
4	يتجاهل أي موضوع قد يغضب الآخرين.	3	66.5%	50	34.94%
5	يتغاضى عن أسباب الصراعات ومواقف المشكلة بعض الوقت لتهدئة الموقف.	4	55.7%	49	45.92%
6	يقلل من زيارة المدارس التي تزداد فيها احتمالية الصراعات.	5	43.9%	48	57.90%
7	يحتفظ بخلافاته مع المعلمين لنفسه لتجنب المشاعر السلبية.	5	43.9%	48	57.90%
	مجموع التكرارات/ متوسط النسب المئوية	22	93.5%	349	94.07%

من خلال الجدول رقم (07) جاءت جميع عبارات أسوب التجنب بتكرارات عالية لصالح الاستجابة (لا) ما بين (48-51)، وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين لا يبتعدون عن الموضوعات التي تسبب الصراعات، ولا يتفادون كل موقف يقود إلى جدل ونقاش غير مجد، ولا يستعملون اللطف والدبلوماسية لإنهاء قضايا مختلف عليها، ولا يتجاهلون أي موضوع قد يغضب المعلمين، ولا يتغاضون عن أسباب الصراعات ومواقف المشكلة بعض الوقت لتهدئة الموقف، ولا يقللون من زيارة المدارس التي تزداد فيها احتمالية الصراعات، ولا يحتفظون بخلافاتهم مع المعلمين لأنفسهم لتجنب المشاعر السلبية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم تمكن المشرفين التربويين من

الأساليب القيادية الحديثة والتي من أهمها امتلاكهم لكفايات إدارة الصراعات المدرسية، والتي تتطلب منهم أن يكونوا فاعلين في المدارس التي يتابعون فيها العملية التعليمية كعملية مركبة ومتكاملة، والتي تكون فيها البيئة المدرسية كأهم متغير، حيث أن بيئة العمل الخالية من المشكلات والصراعات تعتبر بيئة صحية جاذبة للمعلمين للعمل وللتلاميذ للتعلم وللآباء كاختيار أفضل لأبنائهم للمدارس التي يتعلمون فيها.

و. أسلوب الإحالة لمستوى أعلى:

الجدول رقم (08): نتائج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات المعلمين حول ممارسة المشرفين التربويين

لأسلوب الإحالة لمستوى أعلى من وجهة نظر المعلمين

الرقم	أسلوب الإحالة لمستوى أعلى	نعم		لا	
		تكرارات	%	تكرارات	%
1	يتابع موضوعات الصراع مع المسؤولين في مديرية التربية.	5	43.9%	48	57.90%
2	يطلب من المسؤولين في المديرية اتخاذ قرارات لحل المشكلة في الميدان.	3	66.5%	50	34.94%
3	يرفع أي موقف مشكل للمسؤولين في المديرية إذا ما تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون.	4	55.7%	49	45.92%
4	يطلب من المسؤولين في المديرية عدم التعاون مع من لا يتعاون معه لتحقيق الأهداف المشتركة.	6	32.11%	47	68.88%
5	إذا لم تكف الصلاحيات الممنوحة للمفتش لحل الصراع فيحيلها إلى مستوى أعلى لتوافر الصلاحيات لحلها.	6	32.11%	47	68.88%
6	يتدخل مدير التربية لحل صراعات الميدان التربوي (المدرسة) بين المفتش والمعلمين أكثر فعالية.	13	53.24%	40	47.75%
7	يتعامل مدير التربية بفعالية عند تحويل موقف مشكل من المدرسة.	11	75.20%	42	25.79%
8	يتخذ مدير التربية قرارات لكل من لا يتعاون من المعلمين في الميدان التربوي (المدرسة) مع المفتشين.	13	53.24%	40	47.75%
	مجموع التكرارات/ متوسط النسب المئوية	61	39.14%	363	61.85%

من خلال الجدول رقم (08) جاءت جميع عبارات أسوب الإحالة لمستوى أعلى بتكرارات عالية لصالح الاستجابة (لا) ما بين (40-50)، وتشير هذه النتائج إلى أن المشرفين التربويين لا يتابعون موضوعات الصراع مع المسؤولين في مديرية التربية، ولا يطلبون من المسؤولين في المديرية اتخاذ قرارات لحل المشكلة في الميدان، ولا يرفعون أي موقف مشكل للمسؤولين في المديرية إذا ما

تشدد أحد الأطراف وأظهر عدم التعاون، ولا يطلبون من المسؤولين في المديرية عدم التعاون مع من لا يتعاون معهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ولا يحيلون أي مشكلة إلى مستوى أعلى لعدم توافر الصلاحيات لحلها على مستواهم، وأظهرت النتائج أيضا أن مدير التربية لا يتدخل لحل صراعات المدرسة بين المشرفين والمعلمين، ولا يتعامل مدير التربية بفعالية عند تحويل موقف مشكل من المدرسة، ولا يتخذ مدير التربية قرارات لكل من لا يتعاون من المعلمين في الميدان المدرسة مع المشرفين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم تمكن المشرفين التربويين من الأساليب القيادية الحديثة والتي من أهمها امتلاكهم لكفايات إدارة الصراعات المدرسية، والتي تتطلب منهم أن يكونوا فاعلين في المدارس التي يتابعون فيها العملية التعليمية كعملية مركبة ومتكاملة، والتي تكون فيها البيئة المدرسية كأهم متغير، حيث أن بيئة العمل الخالية من المشكلات والصراعات تعتبر بيئة صحية جاذبة للمعلمين للعمل وللتلاميذ للتعلم وللآباء كاختيار أفضل لأبنائهم للمدارس التي يتعلمون فيها.

#### خاتمة:

أكدت نتائج الدراسة أن المشرفين التربويين يمارسون أساليب الصراع التنظيمي بدرجة متدنية، وبالرغم من هذه النتائج التي تم التوصل إليها، فإنها نتائج أولية لا نستطيع أن نقلل من أهميتها، ولذلك يجب أن نأخذها بعين الاعتبار كي نبحث في عوامل وأسباب تدني وضعف أداء المشرفين التربويين في ممارسة أساليب الصراع التنظيمي، والتجاهل والعزوف عن الاهتمام بالصراعات المدرسية بالمدارس، وكذلك أن نلفت انتباه المسؤولين عن التربية والتعليم إلى ضرورة الاعتناء بهذه المفاهيم الحديثة في إدارة العمل المدرسي والمنظمات التعليمية.

في الأخير يجب أن نلفت الانتباه إلى إن إطلاع المشرف التربوي على نتائج هذا الدراسة وتعرفه على المفاهيم التي عالجهما إنما يخلق لديه الوعي بوجود تفكير حديث على مستوى الاشراف والمتابعة للعاملين بالمنظمات التعليمية، تفكير جديد يتماشى مع روح العصر من حيث كسر الجمود والروتين والسير نحو التغيير والتجديد والإبداع والبناء للوصول ببيئات العمل بالمدارس إلى مستوى من الرفاهية والأمان.

#### اقتراحات الدراسة:

- إجراء دراسات للكشف عن ممارسة الفاعلين الإداريين والتربويين لأساليب الصراع التنظيمي بالمدارس في مختلف المراحل التعليمية.
- إشراك الفاعلين الإداريين والتربويين بدورات تدريبية لتطوير كفاياتهم الإدارية للصراعات المدرسية. مع دعوة وزارة التربية الوطنية إلى الاهتمام بالصراع التنظيمي ببيئات العمل بالمدارس.

## - قائمة المراجع:

- الحازمي، مها: (2005)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على نتائج الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الخضور، جمال فارس: (1996)، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- السلي، سعود سعيد: (2004)، استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الضمور، سامي أحمد فلاح الضمور: (2004)، أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- العطية، ماجدة (2003)، السلوك المنظمي، سلوك الفرد والجماعة، عمان، الأردن: دار الشروق.
- النمر، سعود محمد: (1994)، الصراع التنظيمي-عوامله وطرق ادارته، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، م9.
- إيزابيل، فيفر وجين دنلاب (1997)، الإشراف التربوي على المعلمين-دليل لتحسين التدريس، ترجمة: عمر الشيخ، ط2، عمان، الأردن: توزيع روائع مجدلاوي
- زيتون، عايش محمود (1984)، أساسيات الإحصاء الوصفي، ط1، عمان، الأردن: دار عمان للنشر والتوزيع.
- شحاتة، حسن (2001)، البحوث العلمية والتربوية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مصر: مكتبة الدار العربية للكتاب
- عوض، رفيق (2002)، الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- قطن، طفول بنت سهيل (2001)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان.
- مباركي، عبد الحكيم موسى (1417هـ)، الإشراف التربوي، النظرية والتطبيق، الجزيرة، مصر: مطبعة العمرانية لأوفست.

- محمد، حسن العمائرة (2002)، مبادئ الادارة المدرسية، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- واصل، جميل المومني (2006)، المناخ التنظيبي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الافراد والجماعات في النظم، ط3، عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models Administrative Science Quarterly, (sept; 1967). (Pondy, 1967, P300).