

## الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية

### مقدمة:

لقد زادت الطبيعة المعقدة للعصر التكنولوجي الحالي وتوقعات المستقبل وطموحات وتطلعات المستفيدين من صعوبة إدارة المؤسسات التعليمية، وفرضت على تلك الإدارة مطالب هائلة، يأتي في مقدمتها استيعاب المعرفة التخصصية وأدواتها، بحيث أصبح متعزراً على رجل الإدارة الحديثة أن يقوم بدوره ما لم يتحلى بمستوى عال من الكفاءة تمكنه من السيطرة على هذه المعرفة وأدواتها، وهذه المعرفة تمتد لتشمل الأغراض، والعمليات، وأدوات التطبيق في العلوم الحديثة التي تحتاج إليها المدرسة لا لتساير تطور المجتمع فقط؛ بل لتكون رائدة في حركة التطور في كلا المجالين: المعرفة، والتطبيق العملي<sup>(١)</sup>.

والصراع أمر لا بد منه داخل المؤسسات ولا يمكن تجنبه بشكل كامل، حيث إن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يؤدي إلى الركود وقد يؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وعلى النقيض فإن وجوده بدرجة عالية يمثل خطراً كبيراً على المؤسسة وأفرادها وهياكلها، لأنه يصيب التعاون والتكامل التنظيمي وبالتالي شلل المؤسسة. ولا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة، ومستوياتها المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمر ما، وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض<sup>(٢)</sup>.

ويتميز الصراع التنظيمي بأنه ذو حدين متناقضين أحدهما الربح والآخر الخسارة؛ فالصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم<sup>(٣)</sup>. ومما لا شك فيه أن المدير في أي مجال كان، سواء في المجال التربوي أو غير التربوي تقع عليه مسؤولية الارتقاء بالمنظمة التي تقع تحت إدارته، ومدير المؤسسة التربوية تقع عليه مسؤولية الارتقاء بالعملية التربوية، الأمر الذي يتطلب منه كيفية مواجهة الصراعات السلبية التي تحدث في المؤسسة التعليمية وتحويلها إلى صراعات إيجابية تحقق أهدافها.

كما يمكن القول إن الصراع ظاهرة طبيعية ولا بد من وجودها في أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها، فأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها، والتعرف على أسبابها، سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بين

العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي<sup>(٤)</sup>.

والنظرة السائدة للصراعات على أن نتائجها سلبية فهي تؤدي إلى إحباط سلبى وانفعال وانخفاض الروح المعنوية وتدني روح الفريق، كما أنها تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال هذا جميعه يؤدي إلى انخفاض الأداء، إلا أن هذه النظرة على سلبية الصراع قد اختلفت عن الماضي باعتبار أن الصراع داخل المنظمة هي ظاهرة مطلوبة أيضاً، وأن هناك إيجابيات فهي تشجع على تبني الأفكار الإبداعية والحلول الخلاقة كما أنه يثري النفس بروح التحدي ويبعدها عن الخمول كما أنه يؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير اللازمين في المؤسسات.

وتعد المؤسسات التعليمية وفقاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول والموارد الرئيس فيها، إذ يعبر عن حيويتها وتفاعلها بالفرد لم يعد ذلك الكائن الحي الجامد كما صورته النظريات الكلاسيكية، وإنما يؤثر ويتأثر، فالمؤسسات التعليمية بوصفها جزءاً من المجتمع لا يمكنها تجنب ظاهرة الصراع، إذ من البديهي أن أفراد المؤسسة التربوية الذين تربطهم شبكة من العلاقات المتبادلة، والتي لا يتوقع أن يسودها مناخ ملائم من الوفاق والوئام؛ فإنه لا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي ترتقي إلى درجة الصراع<sup>(٥)</sup>؛ بل يعد الصراع فيها أكثر صعوبة بالنظر لتعدد أطرافه، لهذا كانت مهمة المدير في تجنب الصراع وإدارته مهمة صعبة، لاسيما وأن المدير كقائد له عدة أدوار منها: دوره كقاض إذ يحتكم إليه اثنان أو أكثر من مرؤوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد، ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفية الصراع ومسبباته وطبيعته آثاره إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع، وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق، فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع، فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد<sup>(٦)</sup>.

وهذا يعني أن جوهر ضغوط العمل والصراع التنظيمي والوظيفي هو في حقيقته أحد المقومات الأساسية لكفاءة وفعالية الأداء الوظيفي والتنظيمي في أي مؤسسة، إلا أن هذا يتطلب رؤية وفلسفة إدارية ومهارات قيادية لضبط وتوجيه هذه الضغوط وتلك الصراعات على مستوى الوظيفة والمنظمة معاً، ليكون ذلك بمثابة الوقود ذي الجودة العالية لتحريك وتنمية الدوافع والبواعث والحوافز لدى الأفراد وضبط سلوكهم تجاه أهداف المؤسسة والعاملين بها<sup>(٧)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن دراسة الصراع وإدارته والوقوف على أهم الاتجاهات الحديثة، وما يرتبط بكل منها من أساليب أمر ضروري وهام من أجل نجاح المؤسسات التعليمية في أداء دورها الاجتماعي وتحقيق أهدافها المنشودة، فالأساليب القديمة لإدارة الصراعات لم تعد صالحة للاستخدام لعدم قدرتها على معالجتها نتيجة للتشابه في العلاقات المختلفة وكبير حجم المؤسسات، لذا ظهرت العديد من الأساليب والاستراتيجيات المرتبطة بشكل مباشر بإدارة الصراعات التنظيمية وكلها ترتبط بمهارات التفاوض وإدارة الأزمات والتعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة وإدارة الاتصالات والحوار والمناقشات.

ويعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه النوعية من البحوث المكتبية، لذا سوف يسير البحث الحالي وفق محاور ثلاثة رئيسية، يتناول المحور الأول ماهية الصراع وإدارته بالمؤسسات التعليمية (مفهومه - أنواعه - أسبابه - مراحلها)، ويتناول المحور الثاني؛ أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية، ثم يأتي المحور الثالث، الذي يركز حول أهم المتطلبات اللازمة لإدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وكيفية التعامل معه.

## المحور الأول: الإطار المفاهيمي للصراع بالمؤسسات التعليمية

### (١) ماهية الصراع وإدارته بالمؤسسات التعليمية

تأتي كلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع أو الخصام والجدال أو الخلاف أو الشقاق أو التعارض، أما كلمة (Conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني العراك أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح أو الآراء أو الخلاف<sup>(٨)</sup>، ومن جانب آخر فإن مفهوم الصراع والذي يرتبط في معناه ببعض المفاهيم الأخرى، مثل (النزاع - الخصام - الخلاف - الشقاق) جاء ليعكس وجهة نظر الباحثين والمهتمين من جهة، والموضوع أو المجال الذي يتناوله كل منهم من جهة أخرى.

### (أ) مفهوم الصراع :

ليس هناك تحديداً دقيقاً لمفهوم الصراع التنظيمي، وسوف يعرض الباحث أهم الآراء حول محاولات الباحثين لتحديد مفهومه كما يلي:

- يرى البعض أن الصراع (Conflict) عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف، وهو بهذا يختلف عن المنافسة (Competition) حيث إنها لا تنطوي على اتجاه

عدائي أو إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة، حيث تكون الجهود موجهة نحو تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها أطراف العلاقة، كما يختلف الصراع كذلك عن التناقض (Contradiction) حيث يعبر الأخير عن صور التعارض الموجهة نحو الفرد والتي تنطوي على قدر من العداوة أكثر من المنافسة أو الصراع، كما أن أطراف العلاقة قد لا تعترف ظاهرياً بوجود أي تناقض فيما بينهم<sup>(٩)</sup>.

– ويقصد بالصراع أنه : إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية وبذلك فإن العناصر الأساسية للصراع هي: تعارض أهداف الأفراد والجماعات، وإدراك هذا التعارض، واعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر ووجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد<sup>(١٠)</sup>.

– ويرى روبنز (Robbins) أن الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر<sup>(١١)</sup>.

– وينظر إليه البعض أنه " حالة من عدم الاتفاق داخل الفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين المنظمات نتيجة لاصطدام المصالح أو تعارض الأهداف أو تداخل الأنشطة أو لندرة الموارد والتنافس عليها<sup>(١٢)</sup>.

– أما رحيم فقد قدم تعريفاً شاملاً للصراع على أنه؛ عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة<sup>(١٣)</sup>.

– ويرى البعض أن الصراع عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه<sup>(١٤)</sup>.

– كما يشير البعض إلى أنه وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل مجموعها مظاهر الصراع<sup>(١٥)</sup>.

– وأخيراً يمكن القول أن المقصود بالصراع في هذا البحث ظاهرة سلوكية طبيعية، تنشأ أولاً داخل الفرد نفسه وتظهر جلياً وتتعاظم من خلال التفاعل التنظيمي، والاحتكاك مع الآخرين نتيجة لاختلاف القيم والثقافات والأهداف الغايات والتنازع حول هدف واحد، بالإضافة إلى أنه تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول على الامتيازات أو المكاسب بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر التي تشكل مادة للصراع في المؤسسات.

#### (ب) مفهوم الصراع بالمؤسسات التعليمية

– المؤسسة التعليمية جهاز له أهداف تعليمية وتربوية محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسئوليات وذلك وفق معايير وقواعد ونظم محددة، ومن خلال نشاطها وتفاعلها تتولد عن ذلك عمليات اجتماعية متنوعة منها التنافس والتعاون وكذلك الصراع.

– والصراع بالمؤسسات التعليمية يقصد به: إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل<sup>(١٦)</sup>.

– كما ينظر إليه البعض على أنه: حالة متطرفة من المنافسة التي تنطوي على تحقيق رغبات معينة لبعض الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وفي نفس الوقت إعاقة تحقيق رغبات وأهداف مجموعة أخرى من الأفراد أو الوحدات التنظيمية، فهو يشمل جميع أنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة، ويتراوح ما بين صراع ثانوي وهامشي، وصراع جوهري ومدمر<sup>(١٧)</sup>.

– كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات، مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني<sup>(١٨)</sup>.

– وينظر له على أنه النتيجة الحتمية للتفاعل التنظيمي، وينشأ عن التعقيدات الموجودة داخل مؤسساتنا التعليمية<sup>(١٩)</sup>. أي أنه نتيجة للتصادم والتعارض بين شخصين أو أكثر بينهما اختلافات قيمية ومصالحية يخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلى إلحاق الأذى والضرر بالطرف الآخر.

– وفي ضوء ما سبق فإن مفهوم الصراع في المؤسسات التعليمية يقصد به في هذا البحث، بأنه حالة من المنافسة المرتبطة بكل من الهيكل التنظيمي والأفراد

والجماعات تؤدي إلي التعارض وعدم الاتفاق أو التفاعل العدواني بالمؤسسات التعليمية.

### (ج) مفهوم إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية

من الجدير بالذكر أن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم علي ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إذا كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن زاد عن ذلك، ويعرض الباحث لعدد من التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة الصراع، ومن أهمها:

- ينظر البعض إلى أن إدارة الصراع تعبر عن التدخل الهادف والواعي من قبل إدارة المؤسسات لحفز وتشجيع الصراع المفيد، أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر (٢٠).
- كما تعرف إدارة الصراع على أنها معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث إن الصراع في المنظمات أمر محتوم كما أنه مفيد أحياناً لأنه قد يؤدي للإبتكار (٢١).
- بينما يرى البعض أن إدارة الصراع هي تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده (٢٢).
- في حين ينظر إليها البعض على أنها التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته وأساليب معالجته (٢٣).
- كما ينظر إليها البعض الآخر على أنها عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق بين أفراد المنظمة، وأن هذا التوافق لا يفترض أن الضغوط المكونة للصراع قد انتهت بذلك، ويؤكد على أن الالتزام الكافي بمسار العمل يسمح للسمات الإيجابية لهذا التوافق بالتغلب على سمات الصراع السلبية (٢٤).
- ويقصد بها أيضاً مجموعة الطرق والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التي يتخذها الفرد في أداء عمله، ويتأثر سلوك الصراع بين المشاركين بتوجهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة.

ويرى الباحث أن إدارة الصراع تعني بتشخيص الصراع والتدخل فيه على المستوى الفردي داخل الفرد نفسه أو بينه وبين الآخرين، أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها أو بينها وبين جماعات أخرى؛ فإدارة الصراع مهارة أساسية وضرورية لرجل الإدارة داخل المؤسسات التعليمية.

من خلال ما سبق توصل الباحث إلى مجموعة من الخصائص المشتركة، يمكن أن يطلق عليها الملامح العامة للصراع، ومن أهمها ما يلي:

- الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية علي كل المستويات.
- عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات.
- نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد.
- ارتباط الصراع ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الانفعال أو الإحباط.
- ويمكن القول أن الصراع يأتي نتيجة لـ:
  - حتمية للتفاعل التنظيمي داخل المؤسسات والمنظمات.
  - تعارض أهداف، أو اصطدام المصالح للأفراد أو الجماعات.
  - تداخل الأنشطة، وعدم التحديد الدقيق للاختصاصات.
  - رغبة الأفراد والجماعات في الاستحواذ والسيطرة.
  - تباين الاتجاهات والقيم والمعتقدات والمهارات.
  - حدوث التعارض أو التفاعل العدواني بين الأفراد أو الجماعات.
  - التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك.

## (٢) أنواع الصراع بالمؤسسات التعليمية

تختلف وجهات النظر حول تحديد أنواع الصراع بالمؤسسات التعليمية، على النحو التالي:

أ- يرى البعض أن هناك أربعة أنواع من الصراع على النحو التالي:

### - الصراع على مستوى الفرد:

يقع هذا الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المؤسسة التي هو عضو فيها، وغالباً يحدث الصراع الفردي

عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث لا يمكنه تحقيقها، وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد، وغالباً ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو علي شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلي الهدف أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي<sup>(٢٥)</sup>.

ويتضمن الصراع علي مستوى الفرد صراع الهدف وصراع الدور، ويحدث صراع الهدف عندما يكون للهدف مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، أما صراع الدور فنجد أنه في المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول أن يوفق بين هذه الأدوار، وغالباً ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته<sup>(٢٦)</sup>. كما يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها وجود تناقضات بين أدوار الفرد أو حدوث تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، أو وجود مشكلات في العمل، أو نتيجة لعدم تقبل القرارات<sup>(٢٧)</sup>.

#### - الصراع بين الأفراد :

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم داخل المؤسسات التعليمية، وذلك كنتيجة لأحد الأسباب التالية<sup>(٢٨)</sup>:

- لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها.
- لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم.
- لتفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال.

كذلك يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيرهم، وقد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف على الطرف الآخر، أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العاملين واتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم<sup>(٢٩)</sup>.

كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته التي تؤدي إلي حدوث الصراع بينه وبين الآخرين،

ومن الممكن تخفيف حدة الصراع القائم بين الأفراد والجماعات من خلال التعبير الصريح عن النفس والمحاولة في الحصول علي معلومات عن الآخرين علي أساس الثقة المتبادلة بحيث يكون لدى الفرد رؤية واضحة عن نفسه وعن الآخرين من حوله.

#### - الصراع بين الجماعات :

وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المؤسسات التعليمية، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح<sup>(٣٠)</sup>.

#### - الصراع الاستراتيجي :

يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها، بأنه صراع مخطط له بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها، يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها، بينما الصراع الاستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقا الوصول إلى هدف تنظيمي معين، حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميكيا من خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناء إستراتيجياً<sup>(٣١)</sup>. وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة كما يتم الحصول علي الفائدة من خلال تقويم الأداء، وتكون علي شكل هبة من المؤسسة للفرد أو لمجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة<sup>(٣٢)</sup>.

(ب) وأشار البعض الآخر إلى إن الصراع نوعان احدهما وظيفي بناء يؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمؤسسات والآخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي.

#### - الصراع الوظيفي :

ويقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية<sup>(٣٣)</sup>، ويقود إلى النمو المطرد للمنظمة، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون متطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة<sup>(٣٤)</sup>، فضلا عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سببا في دقة اتخاذ القرارات . وقد يعد من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على

استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين (٣٥).

#### - الصراع غير الوظيفي :

يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد، وترسيخ المشاعر السلبية، وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وازدياد التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، مما يعيق تحقيق الأهداف. لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع، وأن يبادر فوراً للعمل على إزالة الضرر الناتج عنه، ومنع الظلم، أو التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى (٣٦).

(ج) بينما أشار روبنز (Robbins) إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي (٣٧):

▪ صراع المهمات : وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعاً بناءً يؤثر إيجابياً في أداء الجماعة.

▪ صراع العلاقات : وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعاً غير بناء، بسبب الاحتكاك المتمسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

▪ صراع العمليات : ويرجع إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد الأدنى، صراعاً وظيفياً مفيداً للأداء والإنتاجية .

وخلاصة القول إن هذه الأنواع عادة ما تنحصر ضمن عنصرين رئيسيين وهما؛ الصراع الرأسي والصراع الأفقي، وفيما يلي توضيح لذلك (٣٨):

- الصراع الرأسي: هو الصراع الذي يحدث بين أطراف ثم ينتهي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، أي صراع بين رئيس ومرووس مثل صراع مدير المدرسة وصراع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري، أو صراع معلم أو مجموعة منهم مع مدير المدرسة.

- الصراع الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن

يكون لأي منها سلطة على الآخر مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي،  
او صراع معلم مع معلم داخل المدرسة.

من خلال العرض السابق يتضح أن أنواع الصراع داخل المؤسسات تعبر عن  
الصراع بين الفرد ونفسه، وبين الأفراد بعضهم البعض، وبين الأقسام والإدارات داخل  
التنظيم، ومن ثم فالصراع داخل الفرد نفسه : يتمثل الصراع في تناقضات الفرد مع  
أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه، وعادةً يكون  
للإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من  
النزاع أو الصراع الذاتي. أما الصراع بين الأفراد أنفسهم: فيحدث بين فرد وآخر وبين  
مجموعة أفراد أخرى، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة  
للاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودافعهم  
وتنشئتهم الاجتماعية . بينما الصراع بين الأقسام والإدارات: ويسمى بالصراع التنظيمي  
أي الصراع الذي يحدث داخل جماعات العمل مثل الصراع بين الإدارات والأقسام  
المختلفة داخل التنظيم الواحد أو المؤسسة الواحدة.

### ٣) أسباب الصراع :

ينشأ الصراع داخل المؤسسات كنتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، إلا ان هناك  
مجموعة من الأسباب تستدعي هذا الصراع، وقد أوضح عدد من الباحثين في مجال  
السلوك التنظيمي جملة من تلك الأسباب، حتى تستطيع إدارة المؤسسات التعرف بشكل  
أكبر على أسباب الصراع، ومن ثم تستطيع الإدارة مواجهة هذا الصراع وإدارته بطريقة  
فعالة، لا تسعى إلى القضاء عليه وإنما الاستفادة منه في تحقيق أهداف المؤسسة،  
وإجمالاً فإن الصراع ينشأ لسببين: الأول شخصي يرجع إلى خصائص شخصية الفرد  
وانفعالاته ومركزه الوظيفي، والآخر تنظيمي يرجع إلى وجود بعض الظروف في المنظمة  
التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع<sup>(٣٩)</sup>.

ومن ناحية أخرى يري البعض أن هناك عدة أسباب تكمن وراء نشوء الصراع  
بين العاملين داخل المؤسسات؛ منها<sup>(٤٠)</sup>: التنسيق التنظيمي، والتهافت على حيازة النفوذ  
والسلطة، والتفاوت في القدرات العلمية والعملية، واختلاف القيم والأعراف، وتدني  
مستوى الرضا الوظيفي، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية، وعلاقات الموظف في  
العمل، وضعف المشاركة في العمل، وصعوبة الحصول على المعلومات، وعدم توازن  
الموارد المادية والبشرية.

بينما أشار آخرون إلى أن أسباب الصراع تتمثل فيما يلي<sup>(٤١)</sup>:

- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.

- اختلاف الأهداف والقيم : إذ يؤدي تباين الأهداف والقيم بين المجموعة التي اتخذت قراراً إلى نشوب صراع فيما بينهم.
- اختلاف الإدراك: اختلاف إدراك الأفراد وانتمائهم يجعلهم ينظرون إلى نفس الظاهرة بطرق مختلفة على اعتبار أن الإدراك متصل بالأهداف والقيم.
- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق مما يوقع الأفراد في حيرة، ويجعلهم غير قادرين على التصرف، وإثارة التناقضات مع زملاء داخل العمل بدلاً من التعاون بينهم.
- طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزعات العدوانية وغير التعاونية؛ حيث يمتاز هؤلاء الأشخاص بعدم التعاون، الأمر الذي يجعل التعامل معهم أمراً صعباً ويزيد من حدة التناقضات.
- السبب النفسي : حيث إن الاختلاف في الميول والرغبات والدوافع والاتجاهات بين الأفراد داخل المؤسسة قد يؤدي إلى وجود علاقات متناثرة بينهم.
- طغيان المصالح الخاصة على المصالح العامة : وهو أن يكون اهتمام الأفراد مركز على مصالحهم الشخصية المتعارضة فيكون سبباً في حدوث الصراع.
- السبب البيروقراطي : ويقصد به انعدام توزيع السلطة وسوء استعمالها والتقيد الشديد والحرفي بالقوانين مما يؤدي إلى وجود الصراع.
- سوء التركيب التنظيمي للمؤسسة : وهو أن توزيع الأعمال بطريقة عشوائية بعيدة عن مبدأ التخصص وبعيدة عن التجانس الجماعي مما يسبب الصراع.
- بينما يرى ( السلمي ) أن أسباب حدوث الصراع بالمؤسسات ترجع إلى (٤٢):
- وجود ضعف في الاتصال بين الموظفين أفراد وجماعات وبين المؤسسة بعناصرها المختلفة.
- وجود ضعف في العلاقات الداخلية بين أفراد الجماعة لتصبح علاقات مبنية على الغيرة والغضب بدلاً من التعاون والاحترام.
- حدوث توتر في العلاقات الشخصية والرسمية، مصحوباً بزيادة المشاحنات.
- الزيادة الملحوظة في القواعد والقوانين التي تحكم أنشطة المؤسسة.
- التغيير المستمر في أسماء الوظائف خاصة إذا كان هذا التغيير لأعلى الهرم المؤسسي.
- الزيادة في الغياب، والإجازات المرضية، والمشكلات اليومية، وترك العمل.

- الزيادة في أعمال الشغب والاضطرابات.
- السلبية وعدم إبداء الرأي بانتظار الأمر السائد، والاجتماعات غير الرسمية، والأحاديث الجانبية من قبل العاملين.
- تضخيم الأمور بحيث تصبح المشكلات الصغيرة كبيرة ورئيسة.
- نقص في إنتاجية الأفراد والأقسام تعكسه شكاوى من العملاء عن العاملين أو بشكل أخطر عن المؤسسة ككل .

وخلاصة القول فإن وجهات نظر الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حول أسباب نشوء الصراع داخل المؤسسات، يمكن أن نستخلص منها عددا من الأسباب العامة والمشاركة لحدوث الصراع، ترجع إلى نوعين من الأسباب، وهما : الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية، وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك الأسباب المشتركة :

#### أ) الأسباب التنظيمية:

إن أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى وجود الصراع في المؤسسات هي:

- التنافس للحصول على الموارد المحدودة:

في الغالب لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل؛ لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، وكذلك على مستوى الأفراد داخل المؤسسة فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم، لاعتقادهم بأنهم الأحق في الحصول على مكتب فخم وترقية ما، من هنا يبدأ الصراع على مستوى المؤسسات والأفراد<sup>(٤٣)</sup>.

- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث هذا الصراع في حالة عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحصل إما بصورة أفقية أو رأسية أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، بينما الرأسي يحدث بين الرؤساء والمرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية<sup>(٤٤)</sup>.

ومن الملاحظ أنه في بعض الأحيان قد نجد أحد الأطراف يعلن حرباً على طرف آخر بحجة أن ذلك الطرف قد دفع إليه بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وأن في ذلك ما يثقل العبء المطروح عليه، وقد يكون في هذا توجه للحصول على قدر أكبر من الراحة، والتهرب من المسؤولية، ويتضمن هذا المحور بدوره نوعاً من مبررات النزاع بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يحرص المرؤوسين على أن يفوض لهم الرؤساء بعضاً من السلطات كأساس لتحقيق مرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقتهم الإبداعية، ويظل الرؤساء متشبهين بالسلطة بين أيديهم، إما لعدم الثقة في مرؤوسيه، أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم.

#### - نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:

تعتبر المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسات بأنها ظاهرة حضارية ورمزاً من رموز التطور والازدهار الإداري في عصرنا الحالي إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بأرائهم ومقترحاتهم وذلك يحمل في طياته بذور الاختلاف وقد ينشأ صراع يمكن الاستفادة منه وقد يكون صراعاً سلبياً لا طائل منه.<sup>(٤٥)</sup>

ويرى الباحث أن مبدأ لمشاركة في اتخاذ القرارات مؤشراً جيداً إذا ما كان ضمن أطر التعاون والمصلحة العامة للمؤسسة، ويقوم على آليات واضحة وأسس الاحترام المتبادل وتبني الأفكار والابتكارات والخلافة ومناقشة الأفكار الأخرى مع أصحابها لإقناعهم بعدم جدواها أو التوصل لصيغ جديدة تبدو وكأنها أفكارهم في قوالب جديدة، فيكون الصراع هنا صراعاً إيجابياً وعملاً بناءً في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.

#### - مركزية الإدارة :

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات، وعدم تفويض السلطة الكافية للموظفين وتركزها بأيدي أفراد ومغالاتهم بها وعدم توزيعها أو تحويلها بل إساءة استخدامها، وإخفاء المعلومات بهدف الاتفراد بالنفوذ والسلطة مما يدعو إلى نشوء صراع .

#### - تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

قد يكون تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت عاملاً من عوامل نشوء الصراعات داخل المؤسسات، وعندئذ تكون الفرصة مهيأة لحدوث الصراع بين الأقسام، مما يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على مصلحة العمل داخل المؤسسة<sup>(٤٦)</sup>.

- اختلافات المدى الزمني:

إن اختلاف إدراكات المجموعة للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة لانتهاؤها من إنجاز المهام يؤثر في الأولويات التي تمنحها المجموعة للأعمال والأنشطة المختلفة، ومن هنا يبدأ الخلاف حيث إن الأنشطة الحرجة ذات الأولوية العالية قد لا يعطى لها نفس الدرجة أو الأهمية، فضلاً عن الإهمال الذي قد يحدث من مجموعة عملها مرتبط مع المجموعة الأخرى، وهو ما يترتب عليه نشوء الصراع بين المجموعات<sup>(٤٧)</sup>.

ويرى الباحث أن الأسباب التنظيمية للصراع تنشأ في المؤسسات نتيجة لعدم تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى الخلل في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والتوصيف الوظيفي، وانتهاءً بوضع الهياكل التنظيمية، وكذلك تعدد التنظيمات غير الرسمية، حيث يمكن القول بأنها كلما زادت في عددها وتنوعت واختلفت في قيمها كلما مثل ذلك مبرراً للصراع بينها، وبالقدر الذي يهدد وجود المؤسسة وفعاليتها، بالإضافة إلى المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه.

**(ب) الأسباب الشخصية:**

هناك العديد من الأسباب المرتبطة بالشخصية والتي تؤدي دوراً بارزاً في حدوث الصراع على مستوى الأفراد والمؤسسات وهي على النحو التالي:

- التفسيرات الخاطئة:

وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فحين الفشل في تحقيق الأهداف يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب والتفسيرات، لذلك فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، وهنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما، إن التفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين بسبب النتائج السلبية يؤدي دوراً قوياً في خلق النزاعات، وأحياناً يؤدي إلى وجود الصراع في حالات يمكن تجنبها وتلافيها<sup>(٤٨)</sup>.

- الاتصالات السيئة:

كما أن التواصل والاحتكاك مع الأفراد أو المؤسسات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب البعض ربما دون قصد ذلك لكنه يترك شعور يعرف باللوم الهدام، شعور بالأسى والظلم، الذي يولد شعور بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات ونزاعات ربما لا نهاية لها، إن لكل فرد شخصيته الخاصة فهناك من شخصيته عدوانية ويميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، وهناك من تتسم شخصيته بحدة الطبع

والحساسية المفرطة مما يجعل العمل شاقاً وصعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات والصراعات<sup>(٤٩)</sup>.

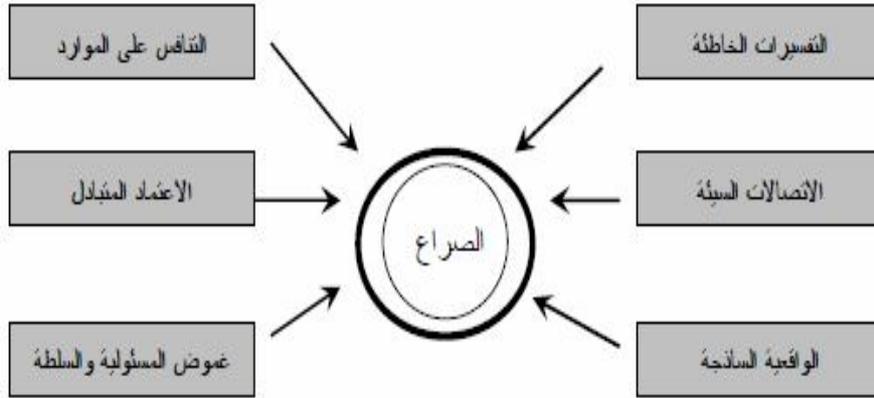
- الواقعية الساذجة:

إن الاعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية، ومتأثرة بنظرياتهم، يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتوسع الفجوة بين الأفراد والمؤسسات، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعباً بل مستحيلًا، مما يعرقل العمل الجماعي وينشئ خيوط النزاع والصراع بينهم<sup>(٥٠)</sup>.

- عدم الرضا الوظيفي:

إن ظاهرة عدم الرضا الوظيفي من شأنها أن تعمق حدة الصراع في ميدان العمل، إذ أن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون والاختلاف هي السائدة لعلاقات الأفراد في العمل مما يزيد بشكل أو بآخر من أشكال الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات<sup>(٥١)</sup>.

ومن هنا فقد تبين أن عوامل وأسباب الصراع ترجع إلى مسببات مختلفة ومتنوعة، وينبغي على إدارة المؤسسات التعليمية أن تعي هذا جيداً، إذا أرادت أن تعالج مشكلة الصراع، وتحقق أهدافها المنشودة، وفيما يلي شكل يوضح بعض أسباب نشوء الصراع الشخصية داخل المؤسسات<sup>(٥٢)</sup>.

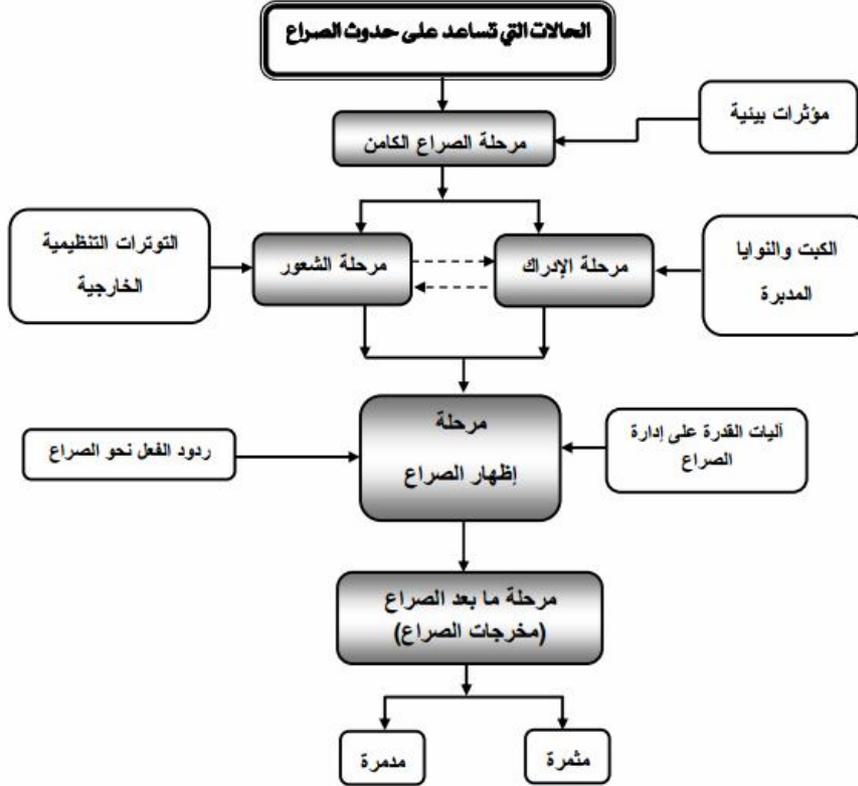


شكل (١) بعض أسباب نشوء الصراع "الشخصية والتنظيمية" داخل المؤسسات

#### ٤) مراحل الصراع داخل المؤسسات التعليمية :

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، وقد أشار بوندي إلى أن الصراع يمر بخمس مراحل، والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي

والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة، كما هو موضح في الشكل التالي<sup>(٥٣)</sup>.



شكل (٢) مراحل الصراع والحالات التي تساعد على حدوثه

وقد اعتبر أحد الباحثين أن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"<sup>(٥٤)</sup>. وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل؛ ويمكن التمييز بين المراحل على النحو التالي:

#### أ. مرحلة الصراع الكامن "الضمني" Latent Conflict :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو

الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معن<sup>(٥٥)</sup>. وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر، ومنها ما يلي<sup>(٥٦)</sup>:

- المنافسة على الموارد المحدودة: وتعني أن كل طرف ينشد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.
- الحاجة إلى الاستقلالية: وتمثل منبعا للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلة في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.
- تشعب الأهداف: عندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في انجاز أو تحقيق عمل مشترك.

#### ب. مرحلة الصراع المدرك Perceived Conflict :

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم، وتؤدي المعلومات هنا دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات الصراع<sup>(٥٧)</sup>، وتسود حالة من القلق والتوتر عند أطراف الصراع، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من المرحلة السابقة، وتوحي بالحاجة إلى اتخاذ موقف معين<sup>(٥٨)</sup>.

#### ج. مرحلة الصراع الشعوري Felt Conflict :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق (التوتر، والغضب) الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته، ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً. ويصبح كل طرف في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمؤسسة<sup>(٥٩)</sup>، وفي هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر، ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً ويمكن تهدئته أو تخفيفه.

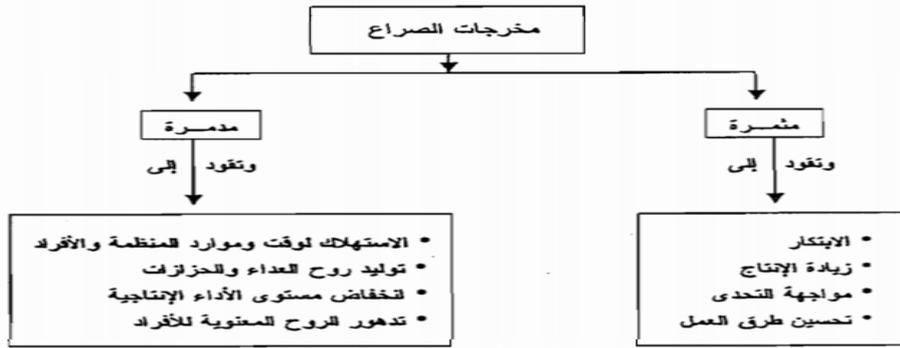
#### د. مرحلة الصراع العلني "السلوكي" Manifest Conflict :

وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر<sup>(٦٠)</sup>، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى<sup>(٦١)</sup>.

#### هـ. مرحلة مخرجات الصراع "ما بعد الصراع" Conflict aftermath :

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع، وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فإن ذلك يعمل على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً. ولكن إذا ما تم كبت الصراع، أو تجنبه، أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة ( رايح - خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن سبباً في حدوث مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه أساساً<sup>(١٢)</sup>.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى من الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن الإفئثار إلى الصراع المكشوف في المؤسسة يعني بصور عامة أن هناك صراعاً خفياً، وليس أن الصراع غير موجود. ومرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حل مرض للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع. والشكل التالي يوضح مرحلة مخرجات الصراع<sup>(١٣)</sup>.



شكل (٣) مخرجات الصراع

من الشكل السابق يتضح أن هناك صراعات مثمرة وصراعات مدمرة؛ فالصراعات المثمرة هي التي تقود إلى الابتكار، والزيادة في الإنتاج، ومواجهة التحدي، وتحسين طرق العمل، أما الصراعات المدمرة فهي التي تقود إلى استهلاك وقت وموارد المؤسسة والأفراد، وتولد روح العداة والخصومات، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للأفراد.

كما أوضح بعض الباحثين أن عملية الصراع تمر بمراحل معينة تبدأ بإدراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في الأهداف، أو المصالح والحاجات، أو الميول، أو الرغبات، أو الدوافع، أو في وجهات النظر، أو الخبرات... إلخ. تأتي بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص، وتكوين تكتلات معينة تمثل أطراف النزاع. ثم المرحلة النهائية وتتمثل في محاولة كل طرف وضع استراتيجية معينة ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع<sup>(١٤)</sup>.

### المحور الثاني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع

استعرض البحث في المحور الأول الإطار العام لماهية الصراع وإدارته بالمؤسسات التعليمية، وأنواعه، والأسباب المساعدة على ظهوره، ومراحل تطوره، وسوف يعرض الباحث في هذا المحور أبرز الاتجاهات الحديثة، للوصول إلى أهم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية.

#### مفهوم الاتجاهات الحديثة:

يقصد بها المعالم التي خرجت إلى الوجود وتتسم بالحدثة، وتتمشى في نفس الوقت مع أحدث النظريات التربوية، وتعني أيضاً مجموعة من الأفكار الرائدة التي تكون في مجملها تياراً أو اتجاهاً بصرف النظر عن خبرة دولة بعينها<sup>(١٥)</sup>. ويقصد بها في هذا البحث مجموعة الممارسات الإدارية التربوية التي ثبت نجاحها من خلال الخبرات التي طبقت عن اقتناع العديد من الأساليب المتنوعة في مجال الصراع وكيفية إدارته والتعامل معه بالمؤسسات التعليمية.

#### تصنيفات أساليب إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية

يمكن القول بأن النظرة إلى إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية وغيرها ارتبطت بتطور الفكر الإداري عبر مراحل مختلفة؛ فمرحلة الفكر التقليدية أو ما يسمى بالمدرسة العلمية انطلقت من ضرورة القضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن، لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخلة بوظائف النظام، بينما مرحلة الفكر السلوكية تبنت فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة، وأخيراً مرحلة الفكر التفاعلية لا تنظر إلى الصراع على أنه يشكل قوة إيجابية في الجماعة فقط؛ ولكنها تناقش أيضاً أن بعض الصراع ضروري وحتمي لفاعلية عمل الجماعة<sup>(١٦)</sup>.

وتصنف أساليب إدارة الصراع في المؤسسات بطرق مختلفة ومتعددة، تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر بها إلى تلك الصراعات، وهناك تصنيفات جامعة، كما أن

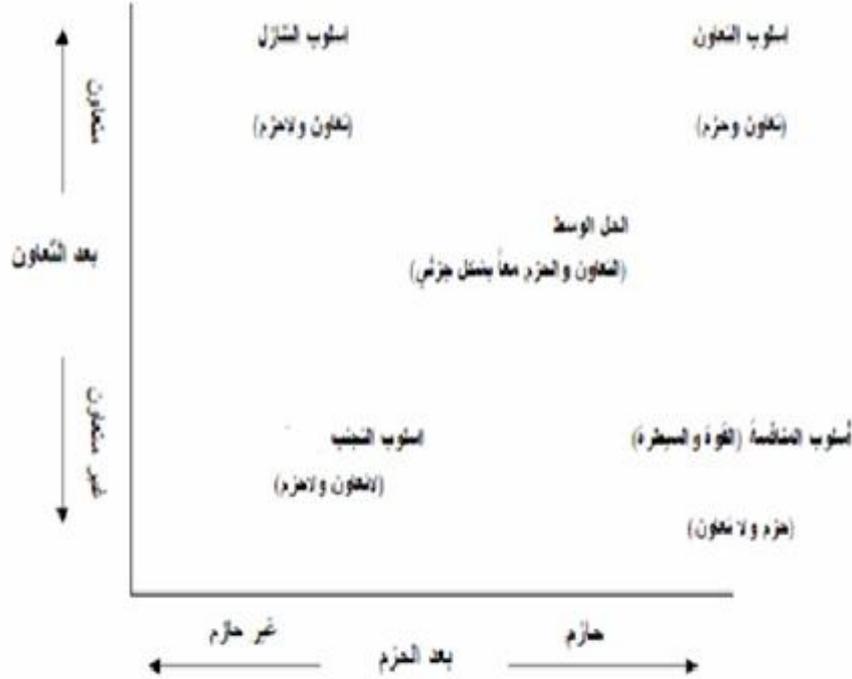
هناك تصنيفات فرعية، ويعرض الباحث لمجموعة من تلك التصنيفات لأساليب إدارة الصراع فيما يلي<sup>(٦٧)</sup>:

- أسلوب السيطرة والحزم : ويعني سيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
- أسلوب الحل الوسط : وفيه يتدخل طرف ثالث يقوم بدور الحكم للتفاوض والفصل، والوصول إلى حل وسط.
- أسلوب التنسيق والتكامل : والذي بموجبه يتعاون أطراف الصراع معاً، للوصول إلى حلول مبتكرة ترضي جميع الأطراف.

وهناك تصنيف آخر لإدارة الصراع داخل المؤسسات، يتمثل فيما يلي<sup>(٦٨)</sup>:

- الانطلاق من أهداف مشتركة : أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
  - التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
  - توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي، لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء كانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
  - حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من هو المخطئ ومن هو المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
  - تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
  - التهدئة : أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
  - الإكراه: أي استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
  - إجراء تغيير وتبديل : على المتغيرات الهيكلية للنظام ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو استحداث نظام ما أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد.
- ومن الملاحظ بين الباحثين المهتمين بمجال السلوك التنظيمي بوجه عام، وإدارة الصراع بوجه خاص، أن هناك خمسة أساليب يكاد يتفق عليها الجميع لإدارة

السلوك التنظيمي تتمثل في: (أسلوب التعاون، وأسلوب التنازل، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب المنافسة "القوة والسيطرة"، وأسلوب التجنب)، والشكل التالي يوضح الأساليب الخمسة لإدارة الصراع في المؤسسات<sup>(٦٩)</sup>.



شكل (٤) الأساليب الخمسة لإدارة الصراع في المؤسسات

وفي ضوء ما سبق يمكن للبحث الحالي أن يحدد اتجاهات إدارة الصراع وما يرتبط بكل منها من أساليب إلى أربعة اتجاهات رئيسية وهي: اتجاه الحزم والسيطرة، اتجاه الحوار والتوسط، اتجاه التفاوض والاسترضاء، اتجاه التعاون والتكامل، وصولاً إلى رؤية شاملة لإدارة الصراع في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، بالإضافة إلى عرض الباحث للفكر الإسلامي وتطبيقاته في مجال إدارة الصراع.

#### (١) الاتجاه الأول : (اتجاه الحزم والسيطرة) :

وهو اتجاه يميل إلى استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع، وقبول حلول معينة، قد تتضمن سيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر<sup>(٧٠)</sup>، ويتميز هذا الاتجاه بالحزم الصارم، والأساليب التي يتبناها هذا الاتجاه هي :

(أ) أسلوب السيطرة<sup>(٧١)</sup> : والهدف من هذا الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى الحزم والسيطرة لحسم الصراعات، ويستخدم هذا الأسلوب حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة، وفي هذا الأسلوب يمكن الاعتماد على طريقتين رئيسيتين؛ وهما :

▪ الأولي "تدخل السلطة العليا": بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع لإنهائه؛ وإلا سيتم استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوأ من العقاب.

▪ الثانية "استعمال السياسة": عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة .

وغالباً ما تستغرق هذا الأسلوب وقتاً أقل من الأساليب الأخرى؛ ولكنه يخلف آثاراً سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم حول الأوضاع المختلفة، وقد تتجدد الصراعات التي تم إدارتها أو معالجتها وفق هذه الأسلوب مرة أخرى، وتفاجأ إدارة المؤسسة بصراعات أخرى، وبالتالي لا يجب استعمال هذه الأسلوب في إدارة الصراعات التنظيمية إلا في حالة فشل جميع الأساليب.

(ب) أسلوب التنافس: يتسم هذا الأسلوب بالحزم ويترجم بالربح والخسارة، وبموجب هذا الأسلوب فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره؛ وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته<sup>(٧٢)</sup>.

وحيث إن الموقف يتضمن ربحاً وخسارة فإن البعض يرى أن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالباً، بل يضغته ويجعله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد<sup>(٧٣)</sup>. ويمكن استخدام أسلوب المنافسة في الحالات التالية<sup>(٧٤)</sup>:

▪ عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال المجموعة الأخرى.

▪ عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض.

وعادة ما يرتبط هذا الاتجاه بالدول التي يسودها النمط الإداري المركزي في المؤسسات التعليمية؛ ولعل من أشهرها الدول الاشتراكية والدول النامية.

## (٢) اتجاه الثاني: (اتجاه الحوار والتوسط):

ويميل هذا الاتجاه في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية إلى التفاوض والنقاشات البناءة بين الإدارة وأطراف الصراع، كما يعتمد بشكل كبير على أطراف وسيطة، تلتزم بالحيادية والموضوعية، والرغبة الصادقة في انجاح عملية إدارة الصراع، وهناك عدد من الأساليب يتبناها هذا الاتجاه هي :

أ- أسلوب التفاوض : يتميز هذا الأسلوب بأنه يعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف الصراع، ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية، وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية؛ تمهيدا وتسوية للصراعات القائمة، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر حقيقية لدى مختلف الأطراف (٧٥).

ب- أسلوب التسوية أو الحل الوسط : وهو الأسلوب الذي يحاول فيه الفرد الوصول إلى حل وسط يرضي ولو جزئياً رغبات أطراف الصراع، ويتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون (٧٦)، وفيه يلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم، والميزة الأساسية هنا أنه يسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا ينتج طرفاً رابحاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامه للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت (٧٧). وفاعلية هذا الأسلوب متوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة، فوجود طرف قوي وآخر ضعيف يؤدي إلى معارضة الطرف القوي لأي من الحلول المطروحة، وبالتالي عدم كفاءة هذا الأسلوب (٧٨).

ج- أسلوب الوساطة : يعتمد هذا الأسلوب على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، حيث يمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهداً لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع، ويمكن أن يؤدي دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لها موقع رسمي، كما يمكن أن تقوم المنظمات الاجتماعية أو النقابية في المؤسسة بهذا الدور أيضاً، فالوساطة هي تصرفات يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام المسبقة، والهدف منه هو جمع أطراف

الصراع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها<sup>(٧٩)</sup>.

د- أسلوب التهدئة : بمعنى تطف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغرض تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات الصحية والسليمة فيما بين الأطراف المتصارعة، ويسعى هذا الأسلوب إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات بينهم على أن يتم خلال هذه الفترة كسب الوقت للتعرف على نقاط الخلاف الثانوية، وترك النقاط الجوهرية لتتناقص وتقل مع مرور الوقت، وذلك باستخدام طرق مختلفة، كالتقليل من شأن نقاط الخلاف بين الأطراف الصراع، وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة<sup>(٨٠)</sup>. ويمكن استخدام هذا الأسلوب عند وجود حالات، مثل:

- شعور أحد الأطراف بضعف موقفه، واتجاهه للسماح إلى الطرف الآخر بإظهار حججه ومبرراته.
- عندما يكون الاستقرار أمراً هاماً وحيوياً بالنسبة للإدارة.
- الرغبة في بناء جسور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف، تمهيداً للقضايا الأكثر أهمية في المستقبل.
- الرغبة في تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، عندما تكون الخسائر قضية محققة لا محالة.

### (٣) الاتجاه الثالث : (اتجاه التغاضي والاسترضاء):

يعتمد هذا الاتجاه على مجموعة من الأساليب الضعيفة لإدارة الصراع، حيث إنه لا يعالج الأسباب الحقيقية لحدوث الصراع، ولا يعتمد على تشخيص واقعي وموضوعي لأسباب ومصادر الصراع، من أجل التوصل إلى مواجهته، وقد يفيد في بعض مواقف الصراع، ولكن لا يفضل اتخاذه كاتجاه تتبناه الإدارة داخل المؤسسة، وهناك عدد من الأساليب يمكن استخدامها في هذا الاتجاه هي:

- أ- أسلوب التجنب: ويقصد به عدم مواجهة الصراع، ويتمثل في عدم التعاون وعدم الحزم، ويترجم غالباً بتأجيل الصراع؛ أما عن سلوك المدير فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع كليةً ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، وكحداولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب<sup>(٨١)</sup>.

ويتضمن هذا الأسلوب التغاضي عن أسباب الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة،  
باتباع عدة طرق منها<sup>(٨٢)</sup>:

- الإهمال: ويعني تجاهل الموقف السيئ كلية إلى أن يتحسن، وبالتالي قد يستمر الموقف أو يسير نحو الأسوأ.
- الفصل الجسدي: إذا انعدم التفاعل بين المجموعات؛ فأفضل السبل هو إبعادهم عن بعضهم البعض.
- التفاعل المحدود: ويسمح فيه للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة، وتتم التفاعلات بوجه عام في المواقف الرسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة، ومن الممكن أن تنتج نفس السلبية التي تحدثها طريقة الفصل الجسدي، أي أن مسببات الصراع ما زالت مستمرة.

وقد يكون استخدام هذا الأسلوب مناسباً في الحالات التالية:

- في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية.
- إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية.
- إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه .

ب- أسلوب التنازل أو المجاملة : وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشكلات، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع<sup>(83)</sup>. وبموجب هذا الأسلوب قد يعطى الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، ويطلق عليه البعض أسلوب (الرابح/الخاسر).

ج- أسلوب تجسير الفجوة (المقاربة): ويستخدم في الحالات التي يكون فيها الاختلاف حول موضوعات أساسية ولا بد من حلها، وفي هذه الحالة يعمل مدير المؤسسة على الابتعاد عن المواجهة ما أمكنه ذلك، والعمل بكل ما يمكنه من خبرة وحنكة ودراية لتطبيق أسلوب المقاربة بين وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة، وذلك من خلال الحصول على تنازلات من كلا الطرفين.

وعليه يمكن القول أن هذا الاتجاه يعد انعكاساً واضحاً لنمط القيادة الترسلية التي يمكن أن تسود في بعض المؤسسات التعليمية.

#### (٤) الاتجاه الرابع : (اتجاه التعاون والتكامل) :

يقصد به هنا ذلك الاتجاه العلمي الواقعي والموضوعي، والذي يعي جيداً أن هدفه ليس القضاء على الصراع بشكل جذري، وإنما يبغى الاستفادة التامة منه، ويتخذ لذلك إجراءات دقيقة، تتمثل في التشخيص المنضبط والمحكم لمصادر الصراع ودوافعه وفقاً لأسلوب التحليل المنظومي، ومن ثم يسعى إلى إيجاد الحلول المناسبة، والتي تراعي طبيعة الصراع ذاته من ناحية، وطبيعة أطراف الصراع من ناحية أخرى، ويستلزم وجود قيادات على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة والذكاء الوجداني، ويفيد هذا الاتجاه عند وجود حالات الاتفاق على حل متكامل للمواقف التي تتطلب الحصول على آراء ومقترحات الآخرين من ذوي الرأي الصائب والإدراك الصحيح، والأساليب التي يتبناها هذا الاتجاه تتمثل فيما يلي :

أ- أسلوب التعاون والتآزر: ويقصد به أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعنى باهتمامات كل منهما، ويسمى هذا الأسلوب " بأسلوب الريح"؛ فهو يتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم<sup>(٨٤)</sup>. وهذا الأسلوب لا يوجد به خسارة لأحد الأطراف نتيجة لمكسب الآخر، ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة، ويستطيع المدير كمعالج لصراع نشب بين مرؤوسيه - لا سيما عندما يلمس ميلهم للتعاون- أن يشجعهم عليه، ويطلب منهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع بينهم والأسباب الدافعة إلى حدوثه، وأن يصلوا بأنفسهم إلى الحلول الملائمة<sup>(٨٥)</sup>. ويعكس هذا الأسلوب الجهود التي يبذلها مدير المؤسسات التعليمية من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة، كما يعتمد هذا الأسلوب على أن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر منه فردي، فضلاً عن أنه يساعد أعضاء فريق العمل على تعميق أفكارهم وتشجيع الأهداف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم بما يحقق التكامل بينهم<sup>(٨٦)</sup>.

ب- أسلوب المواجهة وحل المشكلة : يمتاز هذا الأسلوب بالتشخيص العلمي الدقيق لجوانب المشكلة التي تسببت في نشوء الصراع الفردي أو التنظيمي، ويمثل مجموعة من الخطوات المرحلية الدقيقة، والتي تهدف إلى فهم شامل للبواعث والدوافع، ومن ثم يبحث في طبيعة الواقع، وصولاً إلى حل شامل وفعال، وفيما يلي عرض لخطوات هذا الأسلوب لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية<sup>(٨٧)</sup> :

- التعرف على أسباب الصراع : من خلال التعرف على مظاهر الصراع، ومدى حدته، وتحديد أسبابه بدقة.
- التخطيط للتغيير (المواجهة) : من خلال تزكية الحلول والبدائل المقترحة لحل المشكلة، ومن ثم إعداد خطة للتدخل السريع لمواجهة الصراع.
- التطبيق والتنفيذ : من خلال تحويل الخطة إلى واقع عملي اجرائي، ومن ثم متابعة النتائج وتصحيح المسار من خلال التغذية المرتدة .

ويرى الباحث أن هذا الاتجاه يعد أكثر شيوعاً في الديمقراطيات الغربية التي تتبنى لامركزية الإدارة وتفويض الصلاحيات والسلطات بقدر واسع في إدارة المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يدفع مديريها إلى انتهاج أساليب النقاش والحوار والتفاوض، ويؤكد الباحث أن هذا الاتجاه يعد أكثر الاتجاهات صلاحية للتطبيق في المجتمعات الحديثة لتطوير العمل بمؤسساتها التعليمية والتربوية، وتحقيق السعادة والرفاهية لأفراد المجتمع.

### الفكر الإسلامي وتطبيقاته في مجال إدارة الصراع:

في ضوء ما سبق من رصد للاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الصراع يمكن القول أن الشريعة الإسلامية كان لها السبق في إدارة الصراعات المختلفة واعتمدت على طريقة متميزة تمثلت في جانبين رئيسيين؛ وهما:

أولاً: الجانب الوقائي: ويقوم هذا الجانب بالعمل على الوقاية من حدوث الصراع وتلافي آثاره الجانبية، معتمداً في ذلك على تنوع الأساليب الوقائية بين الترغيب والترهيب، وذلك في العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على النحو التالي:

- ١- أسلوب النهي عن كل ما يسبب العداوة والخصام بين أفراد المجتمع؛ من خلال:
  - أ- النهي عن الظن: قال تعالى " يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم "، الحجرات: ١٢ .
  - ب- النهي عن الغيبة والتجسس: قال تعالى " ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً"، الحجرات: ١٢ .
  - ج- النهي عن الظلم: قال تعالى " ولا تحسبن الله غافلاً عما يعمل الظالمون إنما يؤخرهم ليوم تشخص فيه الأبصار "، إبراهيم: ٤٢ .
  - د- النهي عن الكذب: قال تعالى " إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب "، غافر: ٢٨ .

٥- النهي عن السخرية واستهزاء المسلم بأخيه: قال تعالى " يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن "، الحجرات: ١١.

و- النهي عن الخصام: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- " لا يحل لمؤمن أن يهجر مؤمناً فوق ثلاث "، صحيح مسلم بشرح النووي، ١/٥٢٢٢، حديث رقم ١٦٠٥.

٢- أسلوب تقوية أوامر المحبة والتعاون؛ من خلال:

أ- إيجاد روح الأخوة: قال تعالى " إنما المؤمنون إخوة "، الحجرات: ١٠.

ب- التعاون على أعمال الخير: قال تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان "، المائدة: ٢.

ج- إيجاد روح المحبة: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- " أولاً أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم "، الألباني ١٦/٣، حديث رقم ٢٦٩٤.

ثانياً: الجانب العلاجي: ويقوم هذا الجانب بالعمل على معالجة الصراع وإزالة آثاره المختلفة، معتمداً في ذلك على تنوع أساليب العلاج والتهذئة وحل الخلافات، وذلك من خلال العديد من آيات القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة على النحو التالي:

١- أسلوب حل الخلاف؛ من خلال ضرورة الرجوع إلى القرآن الكريم والسنة النبوية في المسائل المتنازع عليها: قال تعالى " فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول "، النساء: ٥٩.

٢- أسلوب استخدام الأهداف العليا المشتركة: قال تعالى: " ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون "، آل عمران: ١٠٤.

٣- أسلوب استخدام التهذئة: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم- " ليس الشديد بالصرعة؛ وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب "، صحيح البخاري.

٤- أسلوب استخدام القوة عند استنفاد سبل الإصلاح: قال تعالى " وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغي حتى تفيء إلى أمر الله فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين "، الحجرات: ٩.

مما سبق يتضح أن الاتجاهات في إدارة الصراع في المؤسسات، تتراوح بين استخدام اتجاه السيطرة والحزم؛ وهو أسلوب يتميز وبالقضاء السريع على مشكلة الصراع القائمة عن طريق استخدام وسائل السلطة الرسمية، واتجاه الحوار والتوسط، وهو أسلوب سائد في كثير من المؤسسات لما له من تركيز على الجانب الإنساني في المؤسسات، واتجاه التغاضي والاسترضاء، وهو اتجاه يعتمد على أساليب ضعيفة في عملية حل الصراعات، إلا أنه يكون مفيداً في بعض المواقف المحدودة، والاتجاه التعاوني والتكاملي، وهو الاتجاه الأمثل مع العلم بأنه صعب التطبيق بشكل كامل في كل المواقف، حيث لا يكون هناك طرف رابح أو طرف خاسر، أو حتى طرف قدم تنازلات على مضض، وإنما الحل كان نتيجة لاتفاق كل الأطراف المتصارعة وعن اقتناع تام منهم.

وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أيضاً أنه مما سبق لا يوجد أسلوب يمكن استخدامه في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات داخل المؤسسات، حيث يحدد الأسلوب وفقاً لطبيعة الصراع ذاته من ناحية، ووفقاً لطبيعة الأطراف المتصارعة من ناحية أخرى، كما ينبغي اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة، حيث تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي يدور حوله الصراع في المؤسسة، بالإضافة إلى التشخيص الشامل للموقف والإمام التام بكل جوانب الضعف والقوة لكل أسلوب؛ فالإدارة الفعالة في المؤسسات الناجحة يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات، حيث يقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة المدققة والاتصال الفعال حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب؛ ومن هذا كله تظهر لنا الحاجة الملحة إلى ضرورة امتلاك المؤسسة للمهارات القيادية؛ خاصة المتعلقة منها بإدارة الصراعات، لتحقيق أهدافها وتحسين خدماتها وزيادة فعاليتها.

وفي ضوء ما تم عرضه حول الصراع ومفهومه وأنواعه وأسبابه ومراحلته، والاتجاهات الحديثة في إدارته، فإنه ينبغي على إدارة المؤسسات التعليمية أن تدرك الآثار الإيجابية والسلبية للصراع، والعلاقة بين مستوى صراع الجماعة وأداء المؤسسة، فقد أشار كل من (المهدي، وهيبه) أنه يظهر في ثلاث حالات<sup>(٨٨)</sup>:

- الحالة الأولى : عندما يكون مستوى صراع الجماعة منخفضاً، أو لا يوجد صراع، فإن احتمال تأثيره في المؤسسة مدمر، وتعرف خصائص المؤسسة بأن تكيفها مع التغيرات البيئية بطيء، وتقبلها للأفكار قليل، والنتيجة أن مستوى أدائها يكون منخفضاً.
- الحالة الثانية : عندما يكون مستوى صراع الجماعة متوسطاً، فيكون تأثيره في الجماعة فعالاً، وتعرف خصائص المنظمة بحركتها الإيجابية نحو تحقيق الأهداف،

وتظهر عمليات الإبداع والتغيير، ويتضح أسلوب البحث عن حل للمشكلات، ويكون هناك ابتكار وتكيف سريع مع المتغيرات البيئية، ويكون مستوى أداء المؤسسة مرتفعاً.

- الحالة الثالثة : فعندما يكون مستوى صراع الجماعة عالياً يكون احتمال تأثيره في المؤسسة مدمراً، ويكون مستوى أدائها منخفضاً، وتُعرف خصائصها في هذه الحالة بانخفاض في إنتاجيتها، وهذا يعني أن الصراعات تشغل الأفراد عن القضايا المهمة وتخلق مشاعر من الاستياء وعدم الرضا بين الأفراد، وتفضي بالأفراد والجماعات للوحدة والانعزال وعدم التعاون. والجدول التالي يوضح الحالات الثلاثة للعلاقة بين الأداء في المؤسسة والصراع القائم .

جدول يوضح للعلاقة بين الأداء في المؤسسة والصراع القائم (٨٩)

مستوى أداء المنظمة	خصائص المنظمة تعرف بواسطة	احتمال تأثيره في المنظمة	مستوى صراع الجماعة	حالة (1)
منخفض	تكيف بطئ مع التغيرات البيئية، تحديات قليلة، نقىل قليل للأفكار.	مدمر	منخفض أو لاشيء	حالة (1)
مرتفع	حركة إيجابية نحو الأهداف، إبداع وتغيير، البحث عن حل للمشكلات، ابتكار وتكيف سريع مع المتغيرات البيئية.	فعال	متوسط	حالة (2)
منخفض	انخفاض في الإنتاجية، عدم الرضا بين الأفراد، الوحدة والانعزالية بين الأفراد.	مدمر	عال	حالة (3)

يتضح من الجدول السابق أهمية أثر وتأثير الصراع على المؤسسات، كما يتضح أثر وجوده وأثر فقده، بحسب مستوى الوجود والفقء، ما بين منخفض ومرتفع ومتوسط، كما تتضح درجة العلاقة بين الأداء للمؤسسة والصراع، ومن هنا كان لزاماً على المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية إدارة الصراع، واستخدام الأساليب المناسبة لمواجهته بشكل ايجابي وفعال.

ومما يؤكد ضرورة ذلك ما انتهى إليه (Hanson) من مقولة مفادها أن الاتجاهات الفكرية لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية تفترض أن دور المؤسسة التعليمية فعال، وأن على شاغلي هذا الدور إدراك أن التعامل مع الصراع باعتباره أمر واقع يمكن أن يوظف لتحقيق التجديد والإبداع، وتحسين العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، وعليه فإن رجل الإدارة لا بد وأن يكون على وعي بما يلي<sup>(٩٠)</sup>:

- أن الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن اجتنابها من قبل المؤسسة التعليمية.
- أن الصراع والتفاعل معه بإيجابية من مهام النظام الإداري.
- أن الصراع يزيد من فعالية الاتصال بين الإداريين والمعلمين داخل المؤسسة التعليمية.
- أن الصراع يزيد من الإنتاجية لكل من الإداريين والمعلمين.
- أن الصراع يساعد على نمو العلاقات والتعاون بين أفراد المؤسسة التعليمية.
- أن الصراع يمكن أن يؤدي إلى الابتكار وإلى ظهور أفكار جديدة من قبل المعلمين.

وتمثل معالجة الصراع في المؤسسات التعليمية اليوم واحداً من أهم واجبات المدير، ويتضمن اختيار أنسب طريقة لمعالجة الصراع -على الأقل- التشخيص الشامل للموقف، والإلمام التام بجوانب الضعف والقوة لكل طريقة من الطرق المتوفرة لمعالجة الصراع، فإذا كانت المسألة بسيطة ولكنها تحتاج إلى حل عاجل فقد يكون التجنب أكثر الطرق قبولاً، وأما إذا كان عامل الزمن مهم إلى حد ما، فإن أسلوب التهدئة هو الأفضل، وأخيراً إذا لم يكن عامل الزمن أمراً هاماً؛ بل المهم هو الدخول في جوهر الصراع فقد يكون استخدام صورة من صور المواجهة أكثر فعالية، وهكذا تبرز الحاجة إلى مهارة التشخيص الجيد التي يجب أن يتحلى بها رجل الإدارة.

ولعل ما يستهدفه البحث هو التأكيد على أهمية التخطيط لإدارة الصراع وتحويله من صراع غير مخطط له إلى صراع مخطط له يحدث تغييراً وإبداعاً وتطويراً تنظيمياً للمؤسسة التعليمية، وهو ما يعني أن يمتلك رجل الإدارة المدرسية المهارة الإدارية للتخطيط للصراع، مما يحول الصراع من ظاهرة طبيعية الحدوث إلى صراع استراتيجي.

ويتفق الباحث مع ما توصل إليه (هلال) عند تقديمه لنموذج عملي لإدارة الصراع يهدف إلى السيطرة على الصراعات وتوجيهها إلى مصلحة الكيان التنظيمي، وهذا النموذج يتمثل في خطوات متتابعة كما يلي<sup>(٩١)</sup>:

- ١- الدراسة الميدانية لأبعاد الصراع؛ والهدف من الدراسة الميدانية هو:

- أ- تحديد العوامل المشتركة في الصراع.
  - ب- تحديد أسباب الاحتكاك.
  - ج- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
  - د- تحديد الأطراف المؤيدة والمعارضة.
- ٢- الدراسة التحليلية للصراع: وذلك بهدف إيجاد قاعدة للمعلومات للتعامل مع الصراع؛ ويتم ذلك كما يلي:
- أ- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
  - ب- التأكد من الأسباب.
  - ج- تحديد عدد العناصر المشتركة في الصراع، ونسبة تأثير كل منها.
  - د- توقع الآثار الناتجة عن الصراع، وأثر الوقت على ذلك.
  - هـ- تحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.
- ٣- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الصراع : ويتم ذلك التخطيط بالاستعداد للمواجهة عن طريق الإجراءات التالية:
- أ- تحديد مجموعة الإجراءات والقرارات الواجب اتخاذها، وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الاحتكاك ووقف التدهور.
  - ب- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة، وتحديد المسؤوليات بشكل دقيق.
  - ج- تحديد نوع المعلومات التي ستستخدم، وتوقيت صدورها.
  - د- تنظيم عملية الاتصال داخل مجال الصراع بشكل أفضل.
  - ٤- المواجهة والتفاعل مع الصراع: ويتم ذلك بعد تحقيق الخطوات السابقة على الترتيب، حيث يتم في هذه الخطوة:
  - أ- السيطرة على الموقف وتنفيذ القرارات التي تم تحديدها.
  - ب- توضيح المسار الصحيح لأطراف الصراع.
  - ج- الحديث عن الأهداف المشتركة لجميع الأطراف وكيفية تحقيقها.
  - د- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الموقف.

٥- استنتاج تصميمات وقرارات تساعد على تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها.

### المحور الثالث: المتطلبات اللازمة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية:

من خلال ما سبق يطرح الباحث مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها في المؤسسات التعليمية لإدارة الصراع داخلها بشكل فعال وإيجابي، وقد قسم الباحث هذه المتطلبات إلى ثلاثة محاور رئيسية (المتطلبات التشريعية، والمتطلبات التخطيطية والتنظيمية، والمتطلبات القيادية)، وحدد الباحث جملة من المتطلبات الفرعية تحت كل محور من تلك المحاور الثلاثة، كما حدد جملة من المؤشرات تحت كل مطلب فرعي، وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك المتطلبات :

#### أولاً: المتطلبات التشريعية

ويرى الباحث أن المتطلبات التشريعية تتطلب ضرورة إصدار عدد من القوانين والقرارات واللوائح ذات الصلة بضمان تحقيق ما يلي:

- أ. التوسع في لامركزية الإدارة: والتي يتم من خلالها منح عدد من الصلاحيات ذات العلاقة، ومن بينها ما يلي:
- مرونة القوانين والأنظمة المعمول بها، بما يسهل تطبيق اللامركزية.
- تمتع المديرين بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات.
- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد السياسات.
- ميل القيادات العليا بالوزارة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- توفير المدير قدرًا كافيًا من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه.
- منح الإدارة العليا الإدارات الفرعية استقلالية بممارسة اختصاصاتها الإدارية.
- وجود مشاركة جماعية في حل الصراعات والتعامل مع قضايا العمل.
- اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بإنجاز العمل في المستويات الدنيا.
- دعم الإدارة العليا لتفويض السلطات حسب الاختصاصات.
- التأكيد على أن تكون خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمؤسسات التعليمية.

- محور عمل المؤسسات التعليمية لا يقوم على فرد بعينه حتى لو كان هو المدير.
- توفير التسهيلات والإمكانات اللازمة للمديرين لإنجاز أعمالهم.
- ب. العمل على تحقيق الإدارة الذاتية : والتي تعني بأن تتولى المؤسسات التعليمية إدارة شئونها المتنوعة بما يمكنها من تحقيق ما يلي:
  - تحديد أهدافها وفقاً لسمات وخصائص وحاجات المؤسسات التعليمية ذاتها.
  - وضع الخطط وآليات التنفيذ وفقاً للظروف المحيطة والإمكانات والموارد المتاحة.
  - حل الصراعات الداخلية والتفاعل مع أعضاء المجتمع المدرسي.
  - تنظيم الوقت وإدارته بفعالية باعتباره من أهم الموارد المتاحة.
  - إحداث تغييرات عميقة في الأعمال المدرسية وفي العلاقات التي تربطه بالعاملين وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور بإدارة المدرسة.
  - منح صلاحيات أكبر لمديري المدارس لمواجهة الصراعات داخل المؤسسة التعليمية، وحلها بالطرق المناسبة حسب إمكانيات كل مدرسة.
- ج. التوسع في تفويض السلطة: ويتم من خلالها منح بعض الصلاحيات المستويات القيادية (الإدارية) الأعلى بالمؤسسة التعليمية إلى المستويات الإدارية الأدنى، وذلك بما يكفل ما يلي:
  - إيجاد تنظيم كفاء وفعال يحقق أهداف الجماعة بتكاليف أقل من حيث الجهود البشرية والمواد والمستلزمات والوقت.
  - تخفيف عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي.
  - يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية.
  - يقوم المدير بتكليف المرؤوس بواجبات معينة تجاه حل بعض الصراعات.
  - إعطاء المرؤوس السلطة الكافية لأداء واجبات معينة ومتابعته.
  - جعل المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن هذا الأداء.
  - يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين داخل المؤسسات التعليمية، باعتبارهم قيادات الغد.

- د. تمكين العاملين : يتم من خلاله إكساب العاملين بالمؤسسات التعليمية القدرات والكفايات والمهارات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم ذات العلاقة بالمشاركة بحل المشكلات والصراعات التي قد تنشأ داخل المؤسسة؛ وذلك من خلال:
- زيادة قدرات وصلاحيات العاملين لتولي القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم.
  - تصميم برامج تدريبية متخصصة حول أساليب إدارة الصراع للمديرين، والتأكد من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب، وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة والإشراف التربوي.
  - مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات
  - إكساب العاملين المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم .
  - المساهمة في الأداء الكلي للمنظمة.

### ثانياً : المتطلبات التخطيطية والتنظيمية

ويقصد بها تلك المتطلبات ذات العلاقة بعملية التخطيط لإدارة الصراع داخل المؤسسات التعليمية، وما يرتبط بها من إجراءات تنظيمية، وسوف يتناول الباحث كلا منها على حدة فيما يلي:

- أ- متطلبات متعلقة بعملية التخطيط: يتم من خلالها بناء فرق العمل التخطيطية، وإعداد الخطط اللازمة لمواجهة المواقف الصراعية؛ من خلال ما يلي:
- التعرف على الأسباب الحقيقية لنشوء الصراع، وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف بين الأطراف المتصارعة.
- وضع خطط في ضوء إدارة المؤسسة التعليمية بمواقف وأسباب الصراعات السابقة، تمكنها من التهيئة والاستعداد بوضع خطط مستقبلية لإدارة تلك الصراعات.
- العمل على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية في مراكز التدريب التابعة لدائرة التطوير التربوي بحيث يغلب على تلك الدورات الجانب العملي لا النظري.
- التنبؤ بالآثار الناتجة والمتوقعة للصراع القائم، وأثر الوقت على ذلك.
- مشاركة أطراف عملية الصراع في الوصول إلى حل حقيقي للصراع القائم.

- تحديد مجموعة الإجراءات والقرارات الواجب اتخاذها، وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الاحتكاك ووقف التدهور.
- اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع.
- الاستفادة من جماعات العمل غير الرسمية في حل الصراع.
- ب- متطلبات متعلقة بالهيكل التنظيمي: وتتمثل في إدخال بعض الإصلاحات الدورية على الهياكل التنظيمية بالمؤسسات التعليمية، ويتم ذلك من خلال ما يلي:
  - إنشاء وحدة لإدارة الصراع ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
  - تحديد المسؤوليات والمهام والاختصاصات بشكل دقيق.
  - مراعاة التنظيم للجانب الإنساني في المؤسسات التعليمية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد وجماعات العمل، والعمل على إيجاد روابط اجتماعية جيدة بينهم.
  - تبني قمة الهيكل التنظيمي لسياسة الباب المفتوح، والالتزام بالشفافية والوضوح.
  - مراعاة توازن القوى بين جماعات العمل، والتأكيد على العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.
  - تنمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية : من خلال الثقة (الرأسية) بين مديري المؤسسة التعليمية والعاملين بها، والثقة (الأفقية) بين العاملين داخل المؤسسة التعليمية.
  - توفير الاتصال الفعال: حيث يسهم في تفعيل عملية تبال الآراء والأفكار داخل النظم المدرسية بصورة إيجابية، كما تؤدي استراتيجيات الاتصال الفعال إلى توفير درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء العمل المدرسي.
  - إنشاء شبكة معلوماتية إلكترونية تتضمن كل البيانات المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة التعليمية.

### ثالثاً : تنمية المتطلبات القيادية بالمؤسسات التعليمية

ويقصد بها تنمية القدرات والكفايات والمهارات والخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها ويمارسها مديرو المؤسسات التعليمية؛ بما يمكنهم من إدارة الصراع بشكل أكثر فاعلية، ومن بينها ما يلي:

- غرس القدوة والمثالية: ويسلك القادة وفق هذا البعد سلوكاً يجعل منهم نموذجاً يحتذى به الآخرون مع مرور الزمن، ويقومون بإيثار حاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية، والتضحية بمصالحهم من أجل مصالح الآخرين، ويلتزمون بالقيم والمعايير الأخلاقية، ويتعدون عن استخدام القوة والتسلط من أجل تحقيق مصالح شخصية، ولكنهم يستخدمونها من أجل تحريك ودفء الأفراد لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- تحقيق الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم: وتتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركييز الجهود، والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة، ويعمل على إثارة نفوس المرؤوسين على حب التحدي، وإذكاء روح الحماس وروح الفريق فيهم، وأشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية.
- الاستثارة الفكرية: وذلك من خلال قيام القائد بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية والأفكار المبتكرة في حل المشكلات، وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الفشل، وقبوله لكل الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره، وأن يعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، ومن ثم إيجاد حلول منطقية لها.
- غرس مهارات مراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين: والقائد هنا يهتم بالمرؤوسين ويدرك الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل فرد وفقاً لظروفه الخاصة، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشكلاته، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين المرؤوسين، وأن يكون قريباً منهم ليسهل رجوعهم إليه، ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم، ويسعى إلى تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، كما يعطي انتباهاً شخصياً للأفراد الذين يبدو عليهم الإهمال، ويكتشف ماذا يريدون ويساعدهم للحصول عليه.
- إمام القيادات بالاتجاهات الحديثة: وذلك من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع، وما يرتبط بكل منها من أساليب وطرق ومهارات تطبيقها، وفقاً لطبيعة كل موقف من مواقف الصراع أو نوع من أنواعه.

## الموامش

- (<sup>1</sup>) محمد محمود محمد حسني ( ٢٠٠١ م ): صراع وغموض الدور الإشرافي /التعليمي لناظر / مدير المدرسة وعلاقته بالرضا عن العمل، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة(١٦)، العدد ( ١٨ )، ص ٣.
- (<sup>2</sup>) حسين محمود حريم ( ٢٠٠٣ م ): إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد ( ٦ )، عدد ( ٢ )، ص ٤٧ .
- (<sup>3</sup>) كامل محمد المغربي ( ٢٠٠٤ م ): السلوك التنظيمي ؛ مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣٠٩.
- (<sup>4</sup>) شاكر جار الله الخشالي ( ٢٠٠٤ ) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة إيجابية الصراع - دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد ( ٧ )، عدد ( ١ )، ص ١ .
- (<sup>5</sup>) أحمد إسماعيل حجي ( ٢٠٠٠ م ): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣٧٥.
- (<sup>6</sup>) أحمد سيد مصطفى ( ٢٠٠٠ م ): إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٤٢.

- (7) مصطفى محمود أوبكر ( ٢٠٠٥ ) : الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٦١ .
- (8) محمود سلمان العميان ( ٢٠٠٥ م ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٦٣ .
- (9) سعود بن محمد النمر ( ١٩٩٤ ) : الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، م ( ٧ ) ، ص ٤٧ .
- (10) جرينبرج، وبارون ( ٢٠٠٤ م ) : إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص ٤٧٧ .
- (11) Robbinn S. (2001), "Organizational Behavior", 9th Ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey.P.243.
- (12) عابدة خطاب وآخرون ( ٢٠٠٠ م ) : العلوم السلوكية: دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ص ٤٤٥ .
- (13) Rahim A. (2001), "Managing Conflict in Organizations", 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.P.118.
- (14) محمد قاسم القريوتي ( ٢٠٠٣ م ) : السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٤١ .
- (15) عبد الله الطجم، وطلق السواط ( ٢٠٠٣ م ) : السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار حافظ، جدة، ص ٢٢٦ .
- (16) سالم سعيد القحطاني، وحلمي شحادة يوسف ( ٢٠٠١ م ) : أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مجلد ( ١٣ ) ، ص ١٥٦ .
- (17) حسين محمود حريم ( ٢٠٠٣ م ) : إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص ٤٩ .
- (18) محمد سعيد سلطان ( ٢٠٠٢ م ) : السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص ٣١٨ .
- (19) سوزان محمد المهدي، وحسام هيبية ( ٢٠٠٠ م ) : استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد ( ٢٤ ) ، الجزء (٤) ، ص ٢٢١ .

(<sup>20</sup>) Rogers B. (2006), "Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach", Paul Chapman Publishing Ltd., Victoria, Australia.P,24.

(<sup>21</sup>) عادل السيد الجندي ( ١٩٩٨ ) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ( ٢٢ )، ج (٢)، ص ١٩٤ .

(<sup>22</sup>) زياد يوسف المعشر ( ٢٠٠٥ م ) : الصراع التنظيمي - دراسة تطبيقية لاجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع ٢، م ( ١ )، ص ٤٩ .

(<sup>23</sup>)Rahim A. (2001), "Managing Conflict in Organizations", Op.Cit,P.101.

(<sup>24</sup>) Hanson M. (1996), "Educational Administration and Organizational Behavior ", 4th Ed., Asimon & Schuster Company, Neednam Heights, Massachusetts,P.269.

(<sup>25</sup>) شاكرا جارا الله الخشالي (٢٠٠٤): مرجع سابق، ص ٦ .

(<sup>26</sup>) محمود سلمان العميان ( ٢٠٠٢ م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣٧٠ .

(<sup>27</sup>) خضير كاظم حمود ( ٢٠٠٢ م ) : السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٤٥ .

(<sup>28</sup>) محمود سلمان العميان ( ٢٠٠٢ م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ص ٣٧١ .

(<sup>29</sup>) أحمد سيد مصطفى ( ٢٠٠٠ م): إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص ١٠-١١ .

(<sup>30</sup>) فاروق فليه، والسيد عبد المجيد ( ٢٠٠٥ م ) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص ١٣٣ .

(31) رابح العايب ( ٢٠٠٤ ) : مدخل إلى علم النفس ؛ العمل والتنظيم، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص ٨٨ .

(<sup>32</sup>) سوزان محمد المهدي، وحسام هيبية ( ٢٠٠٠ م): استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ص ٢٣٠ .

- (33) Cook W. and Hunsaker L. (2001), "Management and Organizational Behavior ", 3rd Ed., McGraw-Hill Co., Inc., New York. P.131.
- (34)Rahim A. (2001), "Managing Conflict in Organizations", Op.Cit,P.125.
- (35)Schermehorn J., Hunt J. and Osborn R. (2000), "Organizational Behavior", 7<sup>th</sup> Ed., JohnWiley & Sons, Inc., New York.,P.228.
- (36) Ibid,P.229.
- (37) Robbinn S. (2001), "Organizational Behavior", 9th Ed., Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, New Jersey.P.492.
- (38)أسامة محمد شاكر، عمر محمد الشريف (٢٠٠٩ م): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٥٦.
- (39) أحمد ماهر (٢٠٠٣ م): السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الطبعة الثامنة، السدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٥١.
- (40) سالم سعيد القحطاني، وحلمي شحادة يوسف (٢٠٠١ م): أسباب الصراعات التنظيمية، مرجع سابق، ص ١٥٣.
- (41) حسين عارف (٢٠٠١ م): السلوك التنظيمي، دار يافا، عمان، الأردن، ص ١٠٩.
- (42) على السلمى (٢٠٠٤): إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٧٨.
- (43) رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (٢٠٠٤): إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة السابعة، دار المريخ، الرياض، ص ٤٠٨.
- (44) خليل محمد الشماع، وخضير كاظم حمود (٢٠٠٥ م): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٩٨.
- (45) محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٣ م): السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ٢٥١.
- (46) ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي (٢٠٠٢ م): السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، السدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٤٠٩.
- (47) المرجع السابق: ص ٤٩٢.
- (48) جرينبرج وبارون (٢٠٠٤ م): إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ٤٨٢.

- (49) رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني ( ٢٠٠٤ ) : إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ٤٨٠ .
- (50) جرينبرج وبارون ( ٢٠٠٤ م ) : إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ٤٨٢ .
- (51) خضير كاظم حمود ( ٢٠٠٢ م ) : السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٤٥
- (52) جرينبرج وبارون ( ٢٠٠٤ م ) : إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص ٤٨٢ .
- (53) PONDY, L. (1980), "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol.2, No.12, p.111.
- (54) محمود سلمان العميان ( ٢٠٠٥ م ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٣٧٥ .
- (55) محمود سلمان العميان ( ٢٠٠٥ م ) : المرجع السابق، ص ٣٧٦ .
- (56) عادل السيد الجندي ( ١٩٩٨ ) : مرجع سابق، ص ٢٠٠ .
- (57) أحمد ماهر ( ٢٠٠٣ م ) : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص ٢٦٢-٢٦٣ .
- (58) سوزان محمد المهدي، وحسام هيبية ( ٢٠٠٠ م ) : مرجع سابق، ص ٢٢٤ .
- (59) حسين محمود حريم ( ٢٠٠٣ م ) : مرجع سابق، ص ٥١ .
- (60) سوزان محمد المهدي، وحسام هيبية ( ٢٠٠٠ م ) : مرجع سابق، ص ٢٢٤ .
- (61) محمود سلمان العميان ( ٢٠٠٥ م ) : مرجع السابق، ص ٣٧٥ .
- (62) خليل محمد الشماع، وخضير كاظم حمود ( ٢٠٠٥ م ) : مرجع سابق، ص ٣٠١ .
- (63) سوزان محمد المهدي، وحسام هيبية ( ٢٠٠٠ م ) : مرجع سابق، ص ٢٢٥ .
- (64) عبد الله الطجم، وطلق السواط ( ٢٠٠٣ م ) : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ٢٢٩ .
- (65) محمد عبد السلام حامد ( ٢٠٠٥ م ) : الموجود والمفقود والمنشود في منهجية التربية المقارنة، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ١٥، ص ١٠ .
- (66) كامل محمد المغربي ( ٢٠٠٤ م ) : السلوك التنظيمي؛ مرجع سابق، ص ٣١١ .
- (67) واصل المومني ( ٢٠٠٦ م ) : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ٥٥ .

- (68) أسامة محمد شاكر، عمر محمد الشريف (٢٠٠٩ م): المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص ٢٦٨-٢٦٩.
- (69) محمود سلمان العميان (٢٠٠٥ م): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٣٨٥.
- (70) صلاح الدين محمد عبد الباقي (٢٠٠٤ م): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٦٣.
- (71) حسين بورغدة: مدخل إلى علم النفس؛ العمل والتنظيم، مرجع سابق، ص ١٥٦.
- (72) شاكر جار الله الخشالي (٢٠٠٤): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص ٧.
- (73) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠ م): إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ٤٤٩.
- (74) أسامة محمد شاكر، عمر محمد الشريف (٢٠٠٩ م): المداخل الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ٢٧٢.
- (75) محمد عبد الغني حسن هلال (٢٠٠١ م): مهارات إدارة الصراع؛ لصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ص ١١٩.
- (76) زياد يوسف المعشر (٢٠٠٥ م): الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص ٤٩.
- (77) أسامة محمد شاكر، عمر محمد الشريف (٢٠٠٩ م): مرجع سابق، ص ٢٧٢.
- (78) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠ م): مرجع سابق، ص ٤٤٩.
- (79) سامية فتحي عفيفي، وكاميليا يوسف الجنائني (٢٠٠٢ م): الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورس للطباعة والنشر، القاهرة، ص ٣٥٠.
- (80) عابدة خطاب وآخرون (٢٠٠٠ م): العلوم السلوكية، مرجع سابق، ص ٤٤٧.
- (81) زياد يوسف المعشر (٢٠٠٥ م): الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص ٤٤.
- (82) أندرو سيزلاقي، والاس مارك جي (١٩٩١ م): السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص ٢٨٠.
- (83) عباس مهدي، وسناء بليبيسي (٢٠٠٥ م): استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة مؤتة للدراسات والبحوث، م (٢٠)، ع (٢)، ص ١٩٩.
- (84) زياد يوسف المعشر (٢٠٠٥ م): الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص ٤٤.
- (85) أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٠ م): مرجع سابق، ص ٤٥٠.

(<sup>86</sup>) محمد مصطفى الديب، وحشمت عبد الحكم محمددين ( ٢٠٠٢ م ): استراتيجيات الاعتماد المتبادل وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند مديري ومديرات المدارس من مراحل تعليمية وخبرات إدارية مختلفة بالسعودية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٠٧، الجزء ١، ص ٨-٩ .

(<sup>87</sup>) Rahim. M. Afzalur ,( 2002) " Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict , The International Jornal Of Conflict Management, Vol. 13 , No. 3 , P.213.

(<sup>88</sup>) سوزان محمد المهدي، وحسام هيبية ( ٢٠٠٠ م ): استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ص ٢٢٩ .

(<sup>89</sup>) المرجع السابق: ص ٢٢٩ .

(<sup>90</sup>) Hanson M. (1996): Educational Administration & Organizational Behavior, Op.Cit, p.272 .

(<sup>91</sup>) محمد عبد الغني حسن هلال ( ٢٠٠١ م ): مهارات إدارة الصراع؛ لصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء، مرجع سابق، ص ٢٣-٢٤ .