



جامعة المنصورة  
كلية التربية



# استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية

إعداد

د/ حصة عبد المحسن الضويان  
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد  
كلية التربية بجامعة القصيم

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة  
العدد ١١٢ - أكتوبر ٢٠٢٠

---

---

## استراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية

د/ حصة عبد المحسن الضويان

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد-  
كلية التربية بجامعة القصيم

ملخص الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد فلسفة إدارة الصراع وأساليبه، والتعرف على أهم استراتيجياته بالمؤسسات التعليمية، وكذلك التعرف على طبيعة وأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وانتهى البحث بوضع استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع كمدخل لتطوير المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية متضمنة فلسفة ومرتكزات للاستراتيجية، وأهدافها ومتطلبات تطبيقها، وأصى البحث بضرورة وضع برامج تدريبية متطورة وورش عمل متخصصة لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الاستراتيجيات، وكيفية استخدامها، وتضمن الخطط الدراسية وبرامج التعليم مقررات تدور حول الصراع وكيفية إدارته بشكل بناء يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. الكلمات المفتاحية: استراتيجية، إدارة الصراع، المناخ التنظيمي، المؤسسة التعليمية.

### Abstract:

The current research aims to define the philosophy of conflict management and its methods, and to identify its most important strategies in educational institutions, As well as to identify the nature of the regulatory environment in educational institutions and dimensions. The research was based on the descriptive analytical approach, The research ended with developing a proposed strategy for conflict management as an entry point for developing the organizational climate in educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia, including the philosophy and pillars of the strategy, its objectives and requirements for its application. The research recommended the necessity of developing advanced training programs and specialized workshops to develop the skills needed to use all strategies, and how to use them, and to include study plans and education programs courses on conflict and how to manage it in a manner that contributes to achieving the goals of the educational institution

**Key words:** Strategy, Conflict Management, Organizational Climate, Educational Institution.

مقدمة

---

تعيش مجتمعات اليوم عصر التغير المتسارع في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلمية، بفضل التطورات التكنولوجية الحديثة، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، حتى أن العالم أصبح يعيش عصرًا يسمى بعصر المعلومات، وأن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذريًا عن كل ما سبقه، وتسمى المؤسسات التعليمية في هذا العصر إلى مواكبة هذا التغير والتطور والتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية بفاعلية لإحداث التطوير والتغيير المنشود.

إن المؤسسات التعليمية كنظام اجتماعي يتمتع بخصائص دقيقة تكسبه ثقلًا وأهمية بالغة، هذا النظام أكثر عرضة للصراعات بأطرافها الجديدة، لذلك كانت الحاجة ماسةً للعناية بتطوير أفرادها، واستراتيجياتها، وممارساتها، بما يكفل لها المعيشة في الفكر المعاصر، ويدعم جهودها للوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

وتمثل مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية كما في أي مجتمع؛ القيادة العلمية والحضارية، بما تمتلكه من طاقات بشرية مزودة بالعلم والخبرة، فمسؤوليتها الكبيرة ليست مقصورة فقط على تعليم الفرد العلم المتميز المواكب للعصر، وإنما تتعدى ذلك إلى تطوير المجتمع بصفة عامه ودعم نشاطاته المختلفة، ولتقديم التعليم المفيد الذي يمكن من خلاله ترقية المجتمع وتحقيق احتياجات التنمية المستقبلية، فإن إدارة مؤسسات التعليم تأتي في مقدمة المؤسسات التي ينبغي أن تتناولها عملية التطوير، حتى تكون نموذجاً للمؤسسة الإدارية التي يحتذى بها .

ومن الطبيعي أن انتماء الإنسان لمؤسسة معينة يفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشر، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم من الوفاق والوئام دون أن يكون هناك تناقض للرأي، واختلاف في وجهات النظر، مما يجعل الإنسان معرضاً وبصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع، ومرد هذا الصراع هو اختلاف ميول ورغبات وآمال وتطلعات وخبرات وقيم واتجاهات الأفراد (المهدي وهيبة، ٢٠٠٠م، ص ٢١٦).

ولقد تغيرت نظرة القادة التربويين للصراع وكيفية إدارته خلال السنوات الماضية، حيث كان الاتجاه التقليدي ينظر للصراع على أنه وضع ينبغي تجنبه، ناتج عن الصراعات الشخصية، أو فشل القيادة، والذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر، أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، أما الاتجاه المعاصر فينظر للصراع على أنه أمرٌ طبيعي ويصعب تجنبه داخل المؤسسة، وإذا تمت إدارته بشكل فعال، فإنه سيطلق شرارات التجديد والتغيير والإبداع والابتكار داخل أي مؤسسة في المجتمع. (المهدي وهيبة، ٢٠٠٠م، ص ٢١٧، ٢١٦)، وذلك لأن الصراع يوجد نوعاً من التحدي

---

ويحرك السكون والجمود، ويشير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف، بينما يكون الانغلاق العدو الأول للحياة مثلما أن المعرفة الساكنة هي المقدمة الطبيعية للاضمحلال ، وأن المتناقضات والصراعات الفكرية هي الآلية التي تتقدم من خلالها المجتمعات.(المومني، ٢٠٠٦م، ص ١٦، ١٧)

ويرى اونز نقلا عن (القيوتي، ٢٠٠٩م) " أن الصراعات عبارة عن اختبارات للعلاقة بين المديرين والعاملين وهي فرصة جيدة للوصول الى قرارات فعالة، والإدارة الذكية تستطيع أن توجه الطاقات البشرية بالاتجاه الصحيح لتحسين المنظمة. ومن ذلك يتضح أن الصراعات ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداه حسب نمط التعامل معها إذ يمكن أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سببا للتدمير والهدم (القيوتي، ٢٠٠٩م ، ص ٦٥). ويؤكد بيترسون (Petersen,2002,p72) على أن قدرة القائد الإداري على إدارة أنواع مختلفة من الصراع تؤثر على إنتاجية العاملين ، ومن ثم تؤثر في الأهداف وتقود إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم مما ينعكس إيجاباً على تحصيل الطلبة.

من ذلك يتضح أن القائد الإداري الناجح هو الأداة الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الأداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة التعليمية، فالقائد بما يمتلك من مهارات تصورية لديه نظرة مستقبلية ومتوقعة لما سيحدث، مما يساعده على التعامل مع مواقف الصراع المختلفة داخل المؤسسة بخطة منسقة لاستثمار الصراع وتوظيفه بطريقة إيجابية .

والسبيل الأمثل لتكوين مناخ تنظيمي يحفز الهمم داخل المنظمة، هو أن يستخدم القائد حنكته القيادية في إدارة الصراع لتحسين وتطوير العمل ، وأن يولد في نفوس أعضاء هيئة التدريس الإحساس بأنهم مساهمون وشركاء في تحقيق طموحات المنظمة وتطلعاتها . (المومني، ٢٠٠٦م، ص ١٥)

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بإدارة الصراع واستراتيجياته كمدخل لتطوير المؤسسات التعليمية واستيعاب المستجدات التي تؤثر على سير العمل والمناخ التنظيمي. مشكلة البحث وأسئلتها :

بما أن الصراع بمختلف مستوياته يعتبر ظاهرة حتمية يجب فهمها والتعامل معها بفاعلية، والاستفادة من آثارها الإيجابية، وعدم التقليل من شأنها أو تجاهلها لأن ذلك قد يؤثر سلباً على علاقات الأفراد داخل المؤسسة التعليمية وبالتالي على المناخ التنظيمي السائد فيها، وهذا يتطلب مهارات أساسية لدى كل من يقوم بهذه المهمة .

---

ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية بشكل أكبر في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث تتنوع المؤهلات والمهارات لدى أفرادها، وتتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف إدراكاتهم وآراءهم ، وبالتالي تمتاز سلوكياتهم وردود أفعالهم الفردية والجماعية مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الإنسجام وبالتالي حدوث صراع، كل هذه المعطيات تجعل دور الإدارة أكثر صعوبة وأهمية ، حيث إنها تتطلب مهارات خاصة وأساسية يجب توفرها في القائد الإداري ، والتي يمكن اكتسابها باستخدام استراتيجيات معينة لإدارة الصراع لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي المنشود بما يتلاءم مع ظروف المؤسسة ومناخها التنظيمي ويحقق أهدافها . (السلمي، ٢٠٠٤م، ص ٣)

ولعل الدافع وراء الدعوة إلى الاهتمام باستراتيجيات إدارة الصراع في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية، أن مؤسسات التعليم أكثر عرضة للصراع الناتج عن تغيرات العصر التربوية، والتعليمية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها من مستجدات مما يؤدي إلى اختلاف في وجهات النظر بين عناصر المؤسسة، وأن هذا الصراع قد يأخذ منحى أكثر تعقيداً وأشد صعوبة من أي قضايا أخرى داخل المؤسسة التعليمية، مما يعيق العمل ويؤثر على العاملين والإداريين وعلى أدائهم لأدوارهم وبالتالي على الإنتاجية بشكل عام، مما جعل الحاجة إلى دراسة استراتيجيات إدارة الصراع أمراً ضرورياً ، وذلك لوضع استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع، وبما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بفعالية، لإحداث التجديد والابتكار والإبداع في مؤسساتنا التعليمية . ومن هنا طرحت الباحثة السؤال الرئيس التالي :

ما الاستراتيجية المقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

- ١- ما فلسفة إدارة الصراع وأساليب واستراتيجياته بالمؤسسات التعليمية ؟
- ٢- ما مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وأنواعه في المؤسسات التعليمية ؟
- ٣- ما الاستراتيجية المقترحة لإدارة الصراع كمدخل لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية ؟

أهداف البحث :

---

يهدف البحث الحالي إلى تحديد فلسفة إدارة الصراع وأساليبه، والتعرف على أهم استراتيجياته بالمؤسسات التعليمية، وكذلك التعرف على طبيعة وأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ثم بناء استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع كمدخل لتطوير المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية. أهمية البحث :

**تنبع أهمية البحث مما يلي :**

**أولاً:** قد يفيد البحث القادة التربويين ومتخذي القرار بالمؤسسات التعليمية، في استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع ، لتحقيق التجديد والابتكار والإبداع المنشود .

**ثانياً:** بما أن المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفاعلة في المؤسسة التعليمية، لذا يعد هذا البحث من الأبحاث العربية القليلة - على حد علم الباحثة - التي اهتمت بتطوير المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع . حدود البحث :

اقتصر هذا البحث على تناول طبيعة الصراع التنظيمي وأساليبه وإدارته بالمؤسسات التعليمية وأهم استراتيجياته، كما أنه اقتصر على وصف المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده وأنواعه. منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتلاءم مع طبيعة البحث وأهدافه ، حيث إنه يعتمد على دراسة الظاهرة والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً وتحليل وتفسير تلك الظاهرة وصولاً إلى مقترحات لتطويرها. المصطلحات الاجرائية للبحث :

**- الاستراتيجية ( Strategy ) :**

الاستراتيجية تعرف إجرائياً بأنها "خطة مرنة، ترتبط بحالة بيئة المؤسسة التعليمية، وتعتمد على اختيار أفضل الأساليب والإجراءات لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة .

---

## - إدارة الصراع ( Conflict Management ):

يمكن تعريف إدارة الصراع إجرائيا بأنه: عملية تنظيمية ونشاط هادف يستهدف التشخيص الكامل للصراع وتحديد مصادره وأسبابه وآثاره، لمعالجة الخلافات الهدامة وترسيخ التوافق والانسجام في المؤسسة التعليمية وإحداث التغيير الايجابي.

## - المناخ التنظيمي (Organizational Climate):

المناخ التنظيمي إجرائيا هو " مجموعة الخصائص والعوامل والأساليب التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة التعليمية وتؤثر في سلوك وأداء العاملين فيه ".  
الدراسات السابقة :

يعرض البحث الحالي العديد من الأدبيات ذات الصلة التي اهتمت بمتغير إدارة الصراع وكذلك المناخ التنظيمي بمؤسسات التعليمية في الألفية الثالثة ومنها دراسة السلمي (٢٠٠٤م) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع وأسبابه وأنواعه بالإضافة إلى مفهوم إدارة الصراع ومراحله في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث صمم استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة جدة ومن أبرز النتائج التي توصلت أن استراتيجية المشاركة هي أفضل استراتيجيات إدارة الصراع وأن استراتيجية الإجبار هي اقلها استخداما، كما أن المشرفين التربويين أكثر استشعارا لاستراتيجية المشاركة واستراتيجية التسوية من مديري المدارس، وأن مديري المدارس أكثر استخداما للاستراتيجيات الثلاث ( الإجبار، التجنب، التسوية) من المشرفين التربويين .

وهدفت دراسة مهدي (٢٠٠٧م) إلى التعرف على نوعية وطبيعة الصراع التنظيمي ، وتقييم آليات إدارة الصراعات التنظيمية المستخدمة في المدارس ، للوصول إلى الآليات المناسبة في إدارة الصراع التنظيمي والتي تعمل إلى تحقيق الأهداف المرجوة . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث صمم استبانة مكونة من ست محاور تم تطبيقها على عينة عشوائية من مديري المدارس والمشرفين التربويين والوكلاء والمدرسين الأوائل بالمدارس الثانوية بمحافظة الفيوم، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الصراع ينتج من تعارض الثقافات، وندرة الموارد وسوء توزيعها، والاختلافات الشخصية، وسوء عملية تقييم الأداء وعدم وضوح المسؤوليات، وقلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وأن من أهم النواتج السلبية للصراع سوء استغلال الكفايات البشرية وانخفاض التعاون وفشل عملية الاتصال وارتفاع حدة الضغوط الوظيفية .

---

في حين هدفت دراسة الخزاعلة (٢٠٠٧م) إلى التعرف على الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث قام بتطوير استبانتيين الأولى للكشف عن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى ميري المدارس الثانوية العامة، والثانية للكشف عن مستوى أدائهم الوظيفي، وقد توصلت الدراسة أن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية كانت منخفضة وأن مستوى الأداء الوظيفي كما يراه المديرون أنفسهم كان متوسطاً، وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن . وتعرفت دراسة العتيبي (٢٠٠٧م) على واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات بتلك المدارس . واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات عن طريق الاستبانة التي قامت الباحثة ببنائها ووجهتها لمديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض والمشرفات الإداريات أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، منها أن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية المتعلقة بالأسباب التنظيمية منها عدم وجود صلاحيات لدى المديرية لمواجهة احتياجات المدرسة، والالتكالية في انجاز الأعمال.

وكشفت دراسة عيسى (٢٠٠٩م) عن درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عن طريق أداتين الأولى استبانة استراتيجيات إدارة الصراع والثانية استبانة أخلاقيات العمل الإداري، وقد طبق الباحث أدوات الدراسة على عينة عشوائية من رؤساء الأقسام بكليات التمريض حيث بلغ عددهم ٨٥ رئيس قسم ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن استراتيجيات الصراع الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام استراتيجية التعاون ثم استراتيجية التوفيق ثم استراتيجية المجاملة ثم استراتيجية السلطة ثم استراتيجية التجنب . بينما هدفت دراسة الخريشا و بن نوح (٢٠١٠م) إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك من بعدي الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين من وجهة نظر المعلمين، وقد طبق الباحث أدوات الدراسة على عينة عشوائية مديري ومعلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك ، وأشارت نتائج الدراسة أن استراتيجيات الصراع الأكثر استخداماً من قبل مديرو المدارس استراتيجيات التكامل ثم استراتيجية التسوية ثم استراتيجية التجنب ثم استراتيجية المجاملة ثم استراتيجية الإيجار والهيمنة .

---

وكشفت دراسة يوسف (٢٠١١م) عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (٧٨٨) معلما ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديرو المدارس يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة، وأن الاستراتيجية الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس هي استراتيجية التعاون ثم استراتيجية التسوية ثم استراتيجية المجاملة ثم استراتيجية التنافس ثم استراتيجية التجنب . وهدفت دراسة (Sasa, 2011) إلى تحديد استراتيجيات إدارة الصراع المفضلة التي يلجأ إليها غالبية معلمي التربية البدنية وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من معلمي التربية البدنية حيث بلغ عددهم (٤٣٩) معلما. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن المعلمين يستخدمون أساليب مختلفة للتغلب على مواقف الصراع، وأنهم يعتمدون على استراتيجية التكامل في إدارتهم لمواقف الصراع وقلما يعتمدون على استراتيجية السيطرة. بينما هدفت دراسة مقابلة (٢٠١٢م) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٧) مساعدا ومساعدة اداريين يمثلون المجتمع الاصلي للدراسة، وقد اسفرت نتائج الدراسة عما يلي: أن مديرو المدارس يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع الأربعة ولكن بنسب متفاوتة، وأن الاستراتيجية الأكثر استخداما من قبل مديري المدارس هي استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التسلسل والهيمنة ثم استراتيجية التوفيق والتسوية ثم استراتيجية التعاون. وهدفت دراسة (Karimi, A et al (2013) إلى فحص استراتيجيات إدارة الصراع للمعلمين في مدارس مدينة جورجيا بأمريكا وتأثيرها على التحفيز الرياضي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي. وتمثلت عينة الدراسة من ٦٤ معلما، ٧٠٠ من الطلاب الرياضيين. وتم تطبيق استبانتين، الأولى للمعلمين تقيس استراتيجيات إدارة الصراع، والثانية للطلاب تتعلق بقياس الدافع الرياضي وتحفيز الطالب. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لدى المعلمين، بينما احتلت استراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الاستراتيجيات، وأن هناك اختلافاً بين استراتيجيات إدارة الصراع الفعالة على التحفيز الرياضي لدى الطلاب. وأوصت بعقد دورات ولقاءات تدريبية لتوعية المعلمين باستراتيجيات إدارة الصراع واستخدامها، وذلك لتعزيز دافعية الطلاب وتقوية علاقتهم بالإدارة التربوية. كما هدف دراسة حماد وسلامة(2018) إلى تحديد درجة فعالية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته مع التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من المعلم ، مدير المدرسة ،

وجهة نظر المشرف. حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة لأنها الأنسب لهذا النوع من هذه الدراسات. حيث تم استخدام استبانتيين كأداتين لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. الاستبانة الأولى اشتملت على مجالات درجة فعالية إدارة الصراع التنظيمي للمدارس الثانوية مديري المدارس ومدرسيهم في محافظة اربد. أما الثانية اشتملت على مجالات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ، ومعلموهم والمشرفون الذين يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد ، والبالغ عددهم (١٩٠) المدارس الثانوية ، (١٨١) مشرفاً تعليمياً ، (١٩٠) مديراً و (٥٧٠٠) مدرس كما اشتملت عينة الدراسة على (٣٥٨) مستجيبا من المعلمين والمديرين والمشرفين، وتوصلت الدراسة الى وجود درجة كبيرة في درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، وقد أوصى الباحثان بضرورة زيادة الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة، والتدريب المستمر لمدرء المدارس فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة. وهدفت دراسة أبو بكر وعبد الرحمن (2020) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التفاوض، التجنب، الإجماع، التسوية) وكل من الهناء الوظيفي، وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، حيث قام الباحثان بإعداد ثلاثة مقاييس (أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الهناء الوظيفي، فاعلية الذات البحثية)، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (٢٥٢) عضو هيئة تدريس ببعض كليات جامعة المنيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب (التعاون، التفاوض، التسوية) وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية دالة عند مستوى (٠,٠١)، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب (التجنب، الإجماع) وكل من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية دالة عند مستوى (٠,٠٥)؛ وأن أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل القيادات الأكاديمية (رؤساء الأقسام الأكاديمية) أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، فالتفاوض، فالتجنب، وجاء في المرتبة الأخيرة أسلوب الإجماع؛ ولا توجد فروق دالة إحصائية في أساليب (التعاون، والتفاوض، والتسوية، والإجماع) المدركة من قبل أفراد عينة الدراسة تعزى إلى أي من النوع أو الدرجة الوظيفية أو التفاعل بينهما، في حين وجدت فروق دالة إحصائية في أسلوب التجنب تعزى للنوع في اتجاه الذكور والدرجة الوظيفية في اتجاه المدرس، بينما لم تظهر فروق للتفاعل بينهما؛ كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الهناء الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى للنوع في اتجاه الإناث والدرجة الوظيفية في اتجاه الأستاذ، بينما لم تظهر فروق للتفاعل بينهما، ولا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية الذات البحثية تعزى للنوع أو تأثير التفاعل بين النوع والدرجة الوظيفية، في

---

حين وجدت فروق دالة إحصائية تعزى للدرجة الوظيفية في اتجاه الأستاذ، وقد تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة؛ وعليه قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة متكاملة العناصر متضمنة نموذجًا علميًا لإدارة الصراع التنظيمي بيئة العمل الجامعية؛ بما يسهم في تحقيق مستوى مُرضٍ من الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا.

أما الدراسات السابقة على مستوى المناخ التنظيمي، منها دراسة ريموندج ( Remonding, 2001) وهدفت إلى التعرف على الأسلوب القيادي لمديرات المدارس والمناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم العام بولاية نيومكسيكو ، وكذلك تمت مقارنة الأسلوب القيادي للمديرات الناطقات بالإسبانية مع الأسلوب القيادي للمديرات غير الناطقات بالإسبانية ، وقد استخدمت الدراسة مقياس السلوك القيادي لتحديد نمط القيادة كما استخدمت استبانة وصف المناخ التنظيمي لتحديد مناخ المدرسة ، وقد طبقت الدراسة على ١٨ مدرسة منها ١٥ مدرسة أساسية و ٣ مدارس ثانوية وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها توجد فروق دالة إحصائية بين أسلوب القيادي للمديرات الناطقات بالإسبانية وغير الناطقات بالإسبانية لصالح المديرات الغير ناطقات بالإسبانية، لا توجد علاقة ارتباطيه بين أسلوب القيادة والمناخ التنظيمي في المدارس العامة .

ودراسة هايكنز (Haykins,2002) هدفت إلى التعرف على تأثير السلوك القيادي لمديري المدارس على المناخ التنظيمي للمدارس الدولية ، من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس وتركز الدراسة على ثلاث أساليب أساسية هي ( الأسلوب الداعم ، والأسلوب الموجه ، والأسلوب المتقيد ) وثلاث أبعاد للمناخ التنظيمي وهي (التألف الأكاديمي ، الالتزام ، والسلوك المتحرر)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أنماط السلوك القيادي للمدير لها تأثير بشكل هام على إيجابية المناخ التنظيمي للمدارس، وأنه كلما كان السلوك القيادي للمدير توجيهيا بدرجة قليلة وداعما بدرجة كبيرة كانت المدرسة أكثر انفتاحا، وأن السلوك القيادي المنفتح يؤدي إلى مناخ تنظيمي منفتح ، كما أن السلوك القيادي الأقل انفتاحا يؤدي إلى مناخ تنظيمي اقل انفتاحا . وقامت دراسة الرفاعي (٢٠٠٥م) بتحديد أنماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ٨٠% من عينة الدراسة يصفون المناخ التنظيمي السائد بأنه إيجابي ، و ٢٠% من العينة يرونه سلبي .

ومن الدراسات تناولت العلاقة بين إدارة الصراع والمناخ التنظيمي دراسة واصل المومني (٢٠٠٦م) بهدف التعرف على وصف المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الأردنية،

والأساليب المتبعة في إدارة الصراع بهذه المدارس، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع لدى عينة الدراسة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته حيث صمم الباحث أربع استبيانات لوصف المناخ التنظيمي وللكشف عن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع، وتم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من ٢٩٤ مديرا و ٦٢٠ معلما وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الأردنية هو مناخ تنظيمي ايجابي بدرجة متوسطة ، وان هناك تشابه بين تصورات كل من المديرين والمعلمين في وصفهم للمناخ التنظيمي، أن تصورات المديرين والمعلمين كانت متقاربة في الأسلوب التعاوني ومختلفة في الأساليب الأربعة الأخرى، أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع حسب تصورات المديرين والمعلمين . ودراسة نقبيل (٢٠٠٩ م ) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام باعداد استبانة مكونة من ٥٧ فقرة لمحور المناخ التنظيمي و ٢٥ فقرة لمحور أسلوب إدارة الصراع ، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم ٢٠٥ معلم وقد اسفرت نتائج الدراسة عما يلي : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة، أن المديرين يستخدمون جميع اساليب إدارة الصراع والأسلوب الاكثر استخداما هو الأسلوب التعاوني .

**من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أن جميع الدراسات السابقة تتفق على حتمية وجود الصراع في أي منظمة إدارية وتؤكد على أهمية دراسته، وإدارته بأسلوب علمي يقلل من أثاره السلبية، ويؤدي الى فاعلية المؤسسة، وتتفق معظم الدراسات على ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع تتلاءم مع موقف الصراع وظروف الأطراف ومناسبة لمعطيات ، وأوصت اغلب الدراسات العربية بوضع برامج تدريبية للقادة تركز على استراتيجيات إدارة الصراع، تنمية وتطوير المهارات الضرورية للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة. كما تتفق معظم الدراسات على أن المناخ التنظيمي يرتبط بعدد من الجوانب الهامة، كمنط القيادة والاتصال، والرضا الوظيفي والإنتاجية، والتحصيل الأكاديمي والإبداع والتطوير والتحديث والدافعية، وأظهرت نتائج اغلب الدراسات انه كلما كان سلوك القائد داعما كلما كان مناخ المؤسسة أكثر انفتاحا وصلاحيه وقدرة على حل المشكلات .**

وانتقلت على أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين المناخ التنظيمي للمؤسسة والأساليب المتبعة في إدارة الصراع، وأن جميع القادة الاداريين يميلون الى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع ولكن

بنسب متفاوتة . وقد ساعدت الدراسات السابقة الباحثة بتحديد مشكلة البحث وتساؤلاته كذلك باختيار المنهج المناسب والعينة، كما يتم الوقوف على أدبيات ونتائج وأدوات تلك الدراسات للإفادة منها بناء الاطار النظري والاستراتيجية المقترحة. ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث إن البحث الحالي يهدف إلى التوصل إلى إستراتيجية مناسبة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

الإطار النظري

المبحث الأول: فلسفة إدارة الصراع وأساليبه واستراتيجياته بالمؤسسات التعليمية:

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي من أهم الظواهر السلوكية التي تحدث بين الأفراد داخل الجماعات والتنظيمات على حد سواء ، فالصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم، أو بين الجماعات فقط، بل قد يحدث ذلك داخل الفرد نفسه، وحيث إنه يعتبر جزءا من الوضع الطبيعي لأي مؤسسة، لذلك نجد أنه موجود في المؤسسات التعليمية بأشكال مختلفة وبمستويات متفاوتة.

ويتناول المبحث الحالي تطور مفهوم الصراع التنظيمي، وأسبابه ومراحله، وأنواع الصراع

التنظيمي، وإدارة الصراع وأساليبه، واستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية.

#### ١- لمحة تاريخية عن تطور مفهوم الصراع التنظيمي :

إن المتتبع للمسار التاريخي لعلماء الفكر الإداري، يلاحظ تغير نظرتهم إلى الصراع التنظيمي ووجهات نظرهم من سلبية إلى إيجابية نتيجة للدراسات العلمية التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي ، ويمكن تلخيصها في ثلاث وجهات نظر أساسية: الأولى: النظرية التقليدية للصراع، وتتنظر إلى جميع أنواع الصراعات على أنها سلبية ، وهي تعوق تحقيق أهداف المنظمة، وقد سادت هذه النظرة الفكر الإداري منذ القرن التاسع عشر، والثانية: نظرية العلاقات الإنسانية للصراع، وبدأت هذه النظرة منذ الأربعينات من القرن العشرين واستمرت حتى منتصف السبعينات، وفيها يتم قبول الصراع كأمر حتمي الحدوث في المنظمات، والثالثة: النظرة الحديثة للصراع أو مرحلة الفكر التفاعلي، وتختلف هذه النظرة عن النظرتين السابقتين، وترى أن الصراع قد يكون مطلوب لتحقيق التغيير الايجابي وطرح الأفكار الجديدة.

والقائد الناجح هو الذي يؤمن بالنظرة التفاعلية الحديثة للصراع بحيث ينظر اليه بأنه ظاهرة

صحية يجب الاستفادة منها في عملية التطوير والابتكار من أجل الارتقاء بالمنظمة .

#### ٢- مفهوم إدارة الصراع Conflict Management

يشير كل من كينكي وكرايتر إلى الصراع ( Kinicki & Kreitner , 2003 ,p258 ) آخر . بينما يرى دافت (Dafet ,2003,p188) أن الصراع التنظيمي هو التفاعلات التي تتميز بالعداء أو المقاومة حيث يحاول أحد الأطراف إعاقة رغبات أو أهداف الآخرين. وأوضح (القيوتي ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٥٨) بأنه "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه، وخدمة مصالحه". في حين ذكر ( السلمي، ٢٠٠٤ ، ص ١١) أن الصراع حالة اجتماعية تعبر عن الاختلاف بين وجهات النظر بين أطرافه وتؤدي إلى التعطيل أو الخلل في تحقيق أهداف المنظمة الاجتماعية.

وإدارة الصراع عند هانسون ( Hanson,1996,p.269) هي "عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق بين أفراد المنظمة"، وهذا التعريف يركز على إزالة أسباب الصراع لإحداث التوافق والإنسجام بين أفراد المؤسسة . كما أن إدارة الصراع تشير إلى مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد والتنظيمات الفرعية لأي تنظيم في مؤسساتنا التعليمية .(المهدي ، هيبه، ٢٠٠٠م ، ص ٢٢٢)، كما تعرف إدارة الصراع بأنها عبارة عن عملية تشخيص للصراع فيعرفها بأنها: " تشخيص للصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه، ومن ثم يمكن اختيار استراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه".(القيوتي، ٢٠٠٩م، ص ٢٧٦)، ويعرّف ديفيد إدارة الصراع بأنها : " الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله، ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة " . (ديفيد وأخرون ، ٢٠٠٠م ، ص ٦٧ )

وبمراجعة متعمقة للتعريفات السابقة للصراع نجدتها تجمع على اعتبار الصراع عملية يدرك فيها أحد الأفراد أن اهتماماته عورضت أو تم التأثير عليها سلباً من طرف آخر. ويمكن إيجاز الحقائق التالية :

- الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم اجتماعي.
  - الصراع يعني تعارض في المصالح والأدوار وعدم اتفاق في الرغبات والأهداف.
  - يتضمن موقف الصراع طرفين أو أكثر.
  - كل طرف من أطراف الصراع على معرفة وإدراك بالطرف الآخر.
- ويمكن القول بأن إدارة الصراع عبارة عن سلوك يتبعه القائد تجاه الصراع وفق تصوره لمعطيات الصراع وأبعاده.

### ٣- أسباب ومصادر الصراع ومراحله:

يحدث الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة في المؤسسات التعليمية ، ولما نجد تنظيم يخلو من صور الصراع ، ولكل صراع أسبابه ودوافعه. حدد كلا من كاتز وكاهن (أسبابا عقلانية وغير عقلانية للصراع ، فالأسباب العقلانية تمثلت في :

أ- الصراع الوظيفي الذي يحدث داخل المؤسسة مثل التحويل والإنتاج والأفراد .

ب- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفردية داخل المؤسسة .

ج- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز .

أما الأسباب الغير عقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع ( العميان ، ٢٠٠٨م ، ص ٢٦٥ )  
ويتضح فيما يلي أسباب الصراعات التنظيمية بالمؤسسات التعليمية بالمملكة، كما حددها العتيبي (٢٠٠٧م) فيما يلي:

#### الأسباب التنظيمية :

- عدم وجود صلاحيات لدى المديرية لمواجهة احتياجات المدرسة.
  - الاتكالية في انجاز الأعمال والمهام بين العاملات بالمدرسة.
  - ضعف فعالية أجهزة الاتصال والعلاقات الإنسانية في نظام التعليم.
- أ. الأسباب الشخصية:

- التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين بالمدرسة.
- عدم الشعور بالرضاء الوظيفي.
- تباين المستوى الثقافي والعلمي للأفراد .

#### ٤- أنواع الصراع التنظيمي :

تناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع أشكال وأنواع الصراع التنظيمي في عدد

من الجوانب :

فقد قسم ( هليريجال وآخرون 2001, Hellriegel et al ) الصراع التنظيمي إلى أربعة أنواع

هي كالتالي :

- صراع الهدف Conflict Goal ويعني عدم التوافق في الأهداف بين الأطراف المختلفة .

- صراع المعرفة Cognitive Conflict ويعني عدم توافق الأفكار .
- صراع العاطفة Affective Conflict ويعني عدم توافق المشاعر .
- صراع الإجراءات Procedural Conflict ويعني عدم توافق الرؤى للعمليات الإدارية .

بينما صنف جوهاتش ( Jo Hatch ) 2000 أنواع الصراع من حيث اتجاهه إلى اتجاهين،

وهما :

- **الصراع الأفقي Horizontal Conflict** : يسمى هذا النوع من الصراع بالصراع الأفقي ، لأنه يحدث في العلاقات التي تأخذ شكل تدفق متعامد مع الخطوط الهرمية الرأسية للسلطة. ومن أمثله الصراع الذي يحدث بين مديري إدارتين، أو بين فرعين لمصنع، أو قسمين من أقسام المؤسسة .
- **الصراع الرأسي Vertical Conflict** : يتبع الصراع الرأسي الخطوط الهرمية للسلطة، فيحدث بين المدير والموظفين أو الوحدات الإدارية التابعة له. ويلاحظ أن تأثير عامل القوة أكبر في الصراع الرأسي منه في الصراع الأفقي، حيث السلطة والقوة وجهان لعملة واحدة لذلك فإن التعامل مع الصراع الرأسي يختلف عن التعامل مع الصراع الأفقي .

أما بالنسبة لمراحل الصراع، فبالنظر لكون الصراع ناتجاً عن تفاعل الأفراد والجماعات وفق الظروف الخارجية والعوامل الداخلية والدوافع النفسية للأطراف الداخلة فيه، فإنه لا يحدث بطريقة عفوية أو مفاجئة، ولكنه يمر بمراحل متعددة، ودراستها تقيد المدير في الكشف المبكر عنه وإيجاد الحلول المناسبة قبل تطور هذه الظاهرة . وحددها بطاح بخمس مراحل أساسية وهي كالتالي :

١- مرحلة الصراع الضمني أو الكامن .

٢- مرحلة الصراع المدرك

٣- مرحلة الصراع المحسوس

٤- مرحلة الصراع العلني

٥- مرحلة مخرجات الصراع

وبالرغم من أن هذه المراحل يمكن تمييزها عن بعضها فإنه لا بد من الإشارة الى أن هذه المراحل قد تتداخل أحيانا كما قد تتفاوت في الوقت الذي تستغرقه . ( بطاح ، ٢٠٠٦م ،

ص ١٣٦ )

---

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن الصراع حالة قائمة في المؤسسات التعليمية وهو ظاهرة صحية، حيث يعتبر شرط أساسي لاستتارة التنظيم ، وللبحث الدائم عن التطور، ولذلك لابد من استخدام استراتيجية مناسبة لإدارته تضمن عدم وصوله الى مستويات عالية تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ٥- أساليب إدارة الصراع :

تعددت كتابات الباحثين حول الأساليب التي يمكن إتباعها لمواجهة وحل الصراع بين الأفراد والإدارات داخل المنظمات، ويمكننا استعراض أهم تلك الأساليب على النحو التالي :

أوضح (الطجم، والسواط، ١٩٩٧، ص ٢٣٢) أن لإدارة الصراع عدة أساليب تعمل على التوافق بين الأطراف المتنازعة كي لا يصل الأمر إلى درجة الإضرار بأهداف المنظمة، ومن هذه الأساليب ما يلي :

- تشخيص ومعرفة أسباب الصراع ومصدره وتعتبر من أولى الخطوات التي لا بد من اتخاذها.
- حث الأطراف المتنازعة على التفكير في الأسباب الحقيقية للصراع وعدم التركيز على الجانب الشخصي .
- إدخال طرف ثالث محايد للتوسط في حل الصراع .
- اللجوء إلى المستويات الإدارية العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة .

- 
- ويمكن توضيح أساليب إدارة الصراع في ضوء الأدبيات ذات الصلة على النحو التالي:
- تهدئة الموقف : تلجأ القيادة إلى تهدئة الوضع بين الأطراف المتصارعة وتزويد الطرفين بما يحتاجون من إيضاحات حول موضوع النزاع مما قد يساهم في تخفيف حده التوتر .
  - التوفيق : أي حصول كل من الأطراف المتنازعة على جزء مما يسعى للحصول عليه وليس الكل . فالنزاع لا يحل إلا إذا رأى أحد الأطراف أن الآخر قدم بعض التنازلات ، فبدأ هو بالمثّل حتى يتم التوصل إلى تسوية مرضي الجميع .
  - المواجهة : ويعتمد هذا الأسلوب على المصارحة من الجانبين ، وطرح الأسباب الحقيقية للنزاع ومناقشتها بموضوعية ، مما يساهم في تفهم كل جانب لرأي الطرف الآخر ويقرب إمكانية الوصول إلى تنسيق معين لتخفيف حدة الصراع .
  - الإكراه : اختلاف المرؤوسين حول أمر ما، قد يدفع القائد لفرض حل معين للتعامل مع مشكلة الصراع، ويعتبر هذا الأسلوب حل سريع، لكن على المدى البعيد قد لا يكون من الأساليب الفعالة ، لأن الطرف الخاسر في الصراع سينتقم متى ما سنحت الفرصة .

#### ٦- استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية:

- تتنوع استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية حسب نوعية وطبيعة وأسباب الصراع، ويرى (اللوزي ، ١٩٩٩ ، ص ٩٣ ) خمسة أنواع من الاستراتيجيات ، وهي :
- أ - **الإنسحاب** : هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة، أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور كبير يؤدي إلى حدوث تغيير في الموقف أو أن هناك من يستطيع وضع حلول في حالة غياب المدير .
  - ب - **التهدئة** : وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير وذلك عن طريق اتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في أن الصراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدعوة إلى ضرورة التعاون بين الأطراف وتقدير عواقب هذا الصراع على المنظمة الإدارية.
  - ج - **الحل الوسط** : أي اختيار المدير لبديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
  - د - **الإجبار** : وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف، إلا أن هذا الأسلوب لا يفضل استخدامه في كل الحالات، بل في مواقف وحالات طارئة .

- 
- هـ- **المواجهة** : الاعتراف صراحة بوجود صراع، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الأطراف .
- ويذكر ( مصطفى، ٢٠٠٠ ، ٤٣٣ ) خمس استراتيجيات لإدارة الصراع على النحو التالي:
- أ - استراتيجية استخدام القوة (النفوذ) لإجبار الطرف الآخر على القبول أو التسليم .
- ب - استراتيجية التجنب أو الإنسحاب .
- ج - استراتيجية الحل الوسط .
- د - استراتيجية التعاون .
- هـ- استراتيجية التهئة .

وأشارت بعض الدراسات التي أجريت بالمؤسسات التعليمية بالمملكة، ومنها دراسة الخريشا و بن نوح (٢٠١٠م) إلى أن استراتيجيات الصراع الأكثر استخداما من قبل مديرو المدارس استراتيجية التكامل ثم استراتيجية التسوية ثم استراتيجية التجنب ثم الاستراتيجية المجاملة ثم استراتيجية الإجبار والهيمنة، وذكرت دراسة العتيبي (٢٠٠٧) أن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة التعليمية هي إستراتيجية التعاون ثم تليها إستراتيجية التجنب وأخيراً استراتيجية الإجبار والتنافس . في حين توصلت دراسة السلمي (٢٠٠٤م) أن إستراتيجية المشاركة هي أفضل استراتيجيات إدارة الصراع وأن استراتيجية الإجبار هي اقلها استخداما، كما أن المشرفين التربويين أكثر استعارة لإستراتيجية المشاركة واستراتيجية التسوية من مديري المدارس، وأن مديري المدارس أكثر استخداما للاستراتيجيات الثلاث (الإجبار، التجنب، التسوية) من المشرفين التربويين، وأن الذين يتبنون إستراتيجية المشاركة أكثر اهتماما بالتخطيط ، ويميلون إلى بناء العلاقات الاجتماعية، والذين يتبنون إستراتيجية الإجبار والتجنب لا يأبهون بالتخطيط بل يعمدون إلى الجانب التنفيذي وإبراز الذات، والذين يتبنون إستراتيجية التسوية يغلب على تخطيطهم وتنظيمهم عدم النضج .

وبعد هذا العرض للاستراتيجيات نستطيع القول أن لكل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة مزاياها وعيوبها، وليس هناك خيار واحد مثالي لكل موقف صراعي ولكن المدير الماهر يعرف أي من هذه الاستراتيجيات يمكن استخدامها فيما يواجهه من صراع .

المبحث الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده وأنواعه في المؤسسات التعليمية:

يتناول المبحث الثاني مفهوم المناخ التنظيمي، وأهميته، وأبعاد المناخ التنظيمي، وأنواع المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وعلاقة المناخ التنظيمي بأساليب إدارة الصراع.

## ١ - مفهوم المناخ التنظيمي:

نكر ريناتو (Renato) " أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة والوسط والنظم الاجتماعية والثقافية تكون معا المناخ يمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكون شخصية الفرد" (الحجي، ٢٠٠١، ص ٢٥٦). ويتفق معه المعشر حيث ينظر إلى أن المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل والبيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها (المعشر، ٢٠٠١، ص ٣٠٣)، في حين عرفه العميان بأنه " البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد ولأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة" (العميان، ٢٠٠٨، ص ٣٠٥).

كما عرفه بيترسون (Peterson) بأنه المشاعر الموجودة لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن بيئة المنظمة خلال فترة زمنية محددة (Peterson, 2001, p46).

مما سبق يمكن استخلاص مجموعة من العنا صر التي تتعلق بالمناخ التنظيمي وهي كما يلي :

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية والتي عن طريقها يمكن تمييز المؤسسة عن غيرها .
- أن المناخ التنظيمي يؤثر على سلوك العاملين في المؤسسات التعليمية سواء كانوا أفرادا أو جماعات.
- بناء على إدراك العاملين لهذه الخصائص تتكون الاتجاهات الإيجابية أو السلبية نحو أعمالهم ووظائفهم ومؤسساتهم .

## ٢ - أهمية المناخ التنظيمي :

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته الملموسة، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة . (المعشر، ٢٠٠١، ص ٣٠٦)

ويعتبر المناخ التنظيمي مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن السيطرة على أبعاد المناخ تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأهداف التنظيمية، كما يمكنها من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة المنظمة

(القطاونة، ٢٠٠٠، ص ٢٨)، ومن خلاله يمكن التأثير على دافعية العاملين ومستويات أدائهم ورضاهم المهني.

ومهما كانت طبيعة المؤسسات ، والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعى للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد ، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد ورضا العاملين ، كما أن المناخ الصحي فرصة للتطور الذاتي والإبداع. (القيوتي، ٢٠٠٩، ص ١٧٠) .

فالمؤسسة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء، وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع ، وبكفاءة مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا ومتجددا . (المومني، ٢٠٠٦، ص ٣١)

### ٣- أبعاد المناخ التنظيمي :

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك تباينات في شأن تحديد أبعاده وعناصره ، وذلك لاختلاف بينات المنظمات ، واختلاف تصورات الباحثين للمناخ التنظيمي ، واختلاف المداخل العديدة لدراسة هذه الظاهرة ، لذلك نجد الكثير من التصنيفات المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي، والتي تشكل العوامل المكونة له، يرى ( المعشر ، ٢٠٠١ ، ص ٣٠٧ ) أنها تقتصر على أربعة أبعاد أساسية وهي : البيئة التنظيمية، واتخاذ القرارات ، والانتماء التنظيمي ، والعلاقات الاجتماعية .

أما ( القطاونة ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٢ ) فيحصرها ببعدين أساسيين هما :

١- البعد الإنساني ( السلوكي ) : ويركز هذا البعد على العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والقيادة ويهتم بتوفير الثقة المتبادلة بين كافة المستويات وبين أفراد المستوى الواحد، والتشجيع والدعم المستمر والمباشر من الزملاء ومن القيادة، وإشاعة روح الفريق الواحد والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتعزيز أصحاب الإنجاز والأداء العالي، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي وإشاعة جو ديمقراطي داخل المنظمة .

### ٢- البعد التنظيمي :

ويضم ثلاثة عناصر هي :

أولا : العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرارات والقيادة والاتصالات .

ثانيا : العلاقات التنظيمية مثل الميزات الوظيفية الممنوحة للموظفين كالأمن الوظيفي والحوافز والأجور .

**ثالثا :** الهيكل التنظيمي ويشمل خطوط السلطة والمسؤولية ونمط الإشراف وغيرها .  
أما ليكرت (likert) فيرى أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة أبعاد تتمثل بنمط الاتصال وأسلوب الرقابة ونمط اتخاذ القرارات وعملية القيادة، والتحفيز، والتفاعل وتحديد الأهداف ( المعشر ، ٢٠٠١، ص٣٠٩ )

#### ٤- أنواع المناخ التنظيمي :

حدد أنواع المناخ التنظيمي كلا من هالبين ووكروفت بستة أنواع يمكن أن تسود المنظمات كما ذكرها (العتيبي، ٢٠٠٧، ص٤١، ٤٢) هي :

١. **المناخ المفتوح :** في هذا المناخ يعمل العاملون بروح الفريق دون إعاقة جانب المدير، وبروح معنوية مرتفعة ولديهم القدرة على التغلب على الصعوبات ويستمتعون بالعلاقات الودية والرضا الوظيفي، ويمتاز سلوك المدير بالقدرة والتصرف الحسن والتكيف مع الدور، ويظهر اهتماما عاليا بمساعدة العاملين وتوجيه سلوكهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، مع عدم التركيز على الشكلية في الأداء أو القيام بالأعمال بمفرده وإنما يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة.

٢. **مناخ الإدارة الذاتية:** وفي هذا المناخ يتيح المدير للعاملين الفرصة لتنظيم تفاعلهم ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في عملهم دون الرجوع إليه، ومع ذلك يميل إلى التركيز على العمل، ويعمل العاملون في هذا النمط بروح الفريق ودون إعاقة المدير وبروح معنوية مرتفعة.

٣. **المناخ الموجه :** يعمل العاملون بجد وغير منعزلين وبروح معنوية متوسطة، غير أنهم لا يجدون متسعا من الوقت للعلاقات الودية، ويركز المدير في هذا النمط على إنجاز الأعمال بالطريقة التي يراها، ويتحكم في تحديد الأهداف والإجراءات ويظهر اهتماما قليلا بالعلاقات الإنسانية، ولا يهتم بأحاسيس العاملين ، ولا يسعى لإشباع حاجاتهم، كما لا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل المجموعة.

٤. **المناخ العائلي :** وفي هذا النمط يعمل العاملون والمدير كلاً على جدة بحب وألفة دون إعاقة المعلمين بأعمال كثيرة ودون إجراءات لتوجيه جهودهم نحو الإنجاز لذا فالحاجات الاجتماعية للأفراد مشبعة، والألفة بين العاملين متوفرة، ومستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي متوسط، ويعد المدير نفسه جزءاً من المجموعة لذلك لا يركز على الإنتاج ولا يحاول التأكد من مستوى الأداء.

٥. **المناخ الأبوي** : يبدو فيه التباعد واضحا بين العاملين الذين ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نظرا لعدم الإنجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية ويتصف سلوك المدير بالشكلية والتركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك العاملين وتوجيههم وييدي درجة متوسطة من القدرة في انجاز العمل، كما يستخدم العلاقات الإنسانية في المدرسة لإشباع حاجاته الاجتماعية.

٦. **المناخ المغلق** : ترتفع فيه الإعاقة وتنخفض الروح المعنوية نظرا لعدم إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين أو حاجتهم إلى الإنجاز في العمل، والعاملون في هذا النمط متباعدون والألفة بينهم متوسطة ويتصف سلوك المدير بالشكلية في الأداء والتركيز العالي على الإنتاج وهذا يدفعه إلى اتخاذ مزيد من الإجراءات والقوانين غير المرئية لمتابعة أداء العاملين وتوجيه سلوكهم، كما أنه لا يظهر أي سلوك يقتدي به العاملون، واهتمامه قليل بالعلاقات الإنسانية ولا يعطي الفرصة لظهور المبادرات الفردية.

وهذه الأنواع من المناخ التنظيمي قد رتبته من جهة الانفتاح في مواجهة الانغلاق، ومن الملاحظ أن التنظيمات ذات المناخ المفتوح تميل إلى أن تكون ذات درجات أعلى في الانتماء والقدرة، والعلاقات الإنسانية، ودرجات أقل في التباعد والإعاقة والشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج، لذا يعد المناخ المفتوح أفضل أنماط المناخ التنظيمي.

#### ٥- علاقة المناخ التنظيمي بأساليب إدارة الصراع:

قد ذكر عبد الباقي (٢٠٠٢) أن الآثار الإيجابية للصراع تشجع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة، والى إشباع الحاجات النفسية للأفراد للتغلب على الإحباط والكبت وعلى إحداث التغيير والتطوير في المنظمات. ويؤكد المومني (٢٠٠٦) على ضرورة فهم القائد التربوي لأساليب إدارة الصراع لإيجاد مناخ تنظيمي ايجابي وفعال بدرجة مرتفعة، ومن الممكن أن يكون الصراع بناء أو هداما اعتمادا على كيفية إدارته والتعامل معه (ص٤٦).

والمناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع يقومان بدور هام إلى حد كبير في تحقيق المؤسسة التعليمية لأهدافها، فأسلوب إدارة الصراع له انعكاساته على المناخ التنظيمي السائد وتأثيره المباشر على تحقيق الأهداف، ومن هنا تتأكد أهمية المناخ التنظيمي في دفع وإثراء العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التربوية بما يسهم في تحقيق التقدم المنشود. المبحث الثالث: الاستراتيجية المقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية:

يتناول المبحث الحالي الاستراتيجية المقترحة لإدارة الصراع من أجل تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، من حيث المحاور التالية:

١- **فلسفة الاستراتيجية:** إن الاستراتيجية تعني في أحد أبعادها تخطيط للمستقبل وفق تصور علمي يتطلع إلى مستقبل أفضل، ولكي تؤدي الاستراتيجية المقترحة في إدارة الصراع التنظيمي وظائفها على أنها مرشد ودليل للعمل وموجه يحكم الممارسات المختلفة في التنظيم، فلا بد لها ان تكون نابعة من ثقافة المجتمع حامية للهوية والخصوصية الثقافية، مقدرة للحاضر بكل أبعاده ومتغيراته وتحدياته، متطلعة لمستقبل أفضل تطمح للوصول اليه، لذلك ينبغي أن تبنى الاستراتيجية المقترحة في إدارة الصراع على عدة منطلقات نظرية حددتها الباحثة في النقاط التالية :

( أ ) ثقافة المجتمع السعودي

( ب ) العمليات والتفاعلات داخل التنظيم

( ج ) المناخ التنظيمي السائد

٢ - **مرتكزات الاستراتيجية:**

( أ ) اعتمدت الباحثة في بنائها لهذه الاستراتيجية ثقافة المجتمع السعودي وخصوصيته والتطورات والتغيرات الحاصلة فيه . ثقافة المجتمع السعودي وقيمته والمستمدة من مصادر التشريع الاسلامي (القرآن الكريم، السنة النبوية ) والتي لها دوراً كبيراً في تحقيق التعاون، والتسامح، وتقبل الرأي الآخر، وتحقق ممارسات تحافظ على تماسك الجماعة، وتعزز من الانتماء لفريق العمل داخل التنظيم. وهذا يساعد على التقليل من حدة الصراع، ويدعو إلى إدارته إدارة بناءة تحقق الأهداف المرسومة .

أما التطورات والتغيرات في المجتمع فنقصد به الباحثة مجمل التغيرات والتطورات الحاصلة في المجتمع سواء كانت فكرية أو تنظيمية، وسواء كانت داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، والتي تسهم بشكل بناء في تحقيق أساليب عمل محددة لاستراتيجيات إدارة الصراع يمكن أن تحقق إدارته بشكل علمي، ليكون صراعاً بناء يدعو إلى الابتكار والتجديد ، وهذا ما تسعى إليه وزارة التعليم، من خلال تبنيها لكل جديد في مجال العمل الإداري التربوي، مثل إدارة الجودة الشاملة ، وإدارة التغيير .

( ب ) العمليات والتفاعلات بين القيادات الإدارية والهيئة التدريسية ولكونها من الأسباب المؤدية للصراع بين الطرفين وقد وضعتها الباحثة في مجموعة متكاملة بحيث يعتمد

تنفيذها على الاستراتيجية الجزئية المناسبة والتي يختارها القائد الإداري أو الهيئة التدريسية .  
( ج ) المناخ التنظيمي للمؤسسة بأبعاده المختلفة (العلاقات وعملية الاتصال- النمو المهني  
- السياسات والإجراءات - القيادة واتخاذ القرارات - الحوافز ونظم  
الرقابة ) .

### ٣- أهداف الاستراتيجية :

تهدف الاستراتيجية المقترحة إلى ما يلي:

- إعداد قادة إداريين أكفاء مؤهلين علميا وفكريا، قادرين على التعامل مع المواقف المختلفة بفاعلية داخل التنظيم.
- التطوير المهني والعلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- الاستقلالية ومنح الصلاحيات بناء على المسؤوليات والواجبات.
- رفع كفاءة العلاقات والاتصال بين العاملين في المنظمة التربوية والتي لها دور كبير في الحد من الصراعات السلبية.
- تبني العمل التعاوني والتشاركي والعمل كفريق واحد داخل كل مجموعة في التنظيم .
- تقويم الأداء والمحاسبية وفق معايير دقيقة وموضوعية .

### ٤ - ملامح الاستراتيجية:

والاستراتيجية المقترحة عبارة عن كل متكامل من جميع الاستراتيجيات المختلفة ولكنها مفتوحة من الداخل بحيث تتفاعل فيها جميع العناصر المكونة لها بفاعلية وذلك من أجل مواجهة المواقف المختلفة والمتعددة للصراع بما يتناسب مع كل موقف، ويحقق الأهداف المستقبلية للجامعة، مما يمكنها من صناعة مستقبلها وفق رؤية مستقبلية واضحة، والتي تعتبر البداية الحقيقية للتطلع للمستقبل ورسم الاستراتيجية، وتعمل هذه الاستراتيجية إذا تم استخدامها من قبل القيادات الإدارية بنكاء وحذر وفطنة إلى زيادة انتاجية الأطراف المتصارعة ورفع روحهم المعنوية لتسهيل عملية التغيير والتطوير التنظيمي للوضع القائم لما هو أفضل .

فما الرؤية وما الرسالة وما الأهداف التي في ضوئها تتحدد بقية عناصر الاستراتيجية؟

#### • الرؤية :

إدارة الصراع التنظيمي وتحويله من ظاهرة طبيعية الحدوث غير مخطط لها إلى صراع استراتيجي مخطط له يحدث تغييرا وابداعا وتطوير تنظيمي في المنظمة التربوية، مما يضمن تعليم جامعي عصري يتفاعل مع معطيات العصر وتحدياته بفاعلية.

#### • الرسالة:

إعداد قادة إداريين أكفاء مؤهلين علميا وفكريا تأهيلا عاليا لأداء واجبهم في توفير مناخا تنظيميا فعالا يستثير همم وطاقات العاملين في المنظمة لتحقيق التطوير والتغيير المنشود، وإتاحة الفرصة أمام الهيئة التدريسية في مختلف التخصصات بالمشاركة في عملية صنع القرار وعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

#### ٥ - متطلبات تطبيق الاستراتيجية

وفيما يلي أهم السياسات التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية :

أولاً: إعداد قادة إداريين أكفاء مؤهلين علميا وفكريا ، قادرين على التعامل مع المواقف المختلفة بفاعلية داخل التنظيم.

السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

- تدريب القيادات الإدارية على مهارة إحداث الصراع التنظيمي المخطط له وكيفية إدارته بطريقة سليمة تخدم المؤسسة التعليمية وتزيد من فاعلية مناخها التنظيمي.
- التقليل من القلق والتوتر بين الأطراف المتصارعة بحيث يفهم كلا منهم الأسباب التي أدت إلى حدوث صراع بينهما حتى يصلوا في النهاية إلى اتخاذ موقف معين إزاء هذا الصراع.
- تدريب القيادات الإدارية والعاملين على تشخيص الصراع وفهم أسبابه ومن ثم كيفية إدارته في بيئة العمل .
- تحديد معايير دقيقة وأسس فنية ثابتة لاختيار القيادات الإدارية في المؤسسة، بما يضمن التناسب بين مؤهلاته وقدراته والشخصية والفنية ومتطلبات العمل الإداري .
- تضمين الخطط الدراسية في كليات التربية وبرامج التعليم العالي في الجامعات السعودية مقررات تدور حول الصراع وكيفية إدارته .

ثانياً: التطوير المهني والعلمي.

السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

- توفير دورات تدريبية وورش عمل متخصصة للهيئة التدريسية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بشكل دوري ومستمر .
- تشجيع العاملين على إجراء البحوث العلمية وتأليف الكتب وتوفير الدعم المادي والمعنوي لهم .
- إنشاء مكاتب علمية ومتخصصة وتوفير المراجع والدراسات وقواعد البيانات العلمية والحديثة في كافة التخصصات.
- تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات والندوات، والاهتمام بعملية التبادل العلمي.

ثالثا: الاستقلالية ومنح الصلاحيات بناء على المسؤوليات والواجبات.

السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

- تحديد المسؤوليات والأدوار لكل فرد في المنظمة بشكل دقيق يضمن عدم التداخل والتعارض فيما بينها.

- تفويض الصلاحيات للعاملين في التنظيم بما يتناسب مع المسؤوليات والواجبات لكل منهم.  
رابعا: رفع كفاءة العلاقات والاتصال بين العاملين في المؤسسة التعليمية والتي لها دور كبير في الحد من الصراعات السلبية.

السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

- توفير قنوات اتصال مباشرة وسهلة بين القيادات الأكاديمية بالجامعة والعاملين فيها.  
- الاهتمام بحل المشكلات وتذليل الصعوبات التي قد تواجه العاملين بالتنظيم .  
- توفير الإمكانيات والتجهيزات والوسائل اللازمة لسير العملية التعليمية في الجامعات والتي قد يؤدي نقصها إلى حدوث صراعات .

خامسا: تبني العمل التعاوني والتشاركي والعمل كفريق واحد داخل كل مجموعة في التنظيم .

السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

- إتاحة الفرصة أمام العاملين في مختلف التخصصات بالمشاركة في عملية صنع القرار وعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

- تفعيل المناقشة والحوار البناء بين العاملين والقيادات.

- حل المشكلات والصراعات بين الأفراد بشكل جماعي ومباشر للتوصل إلى قرار مشترك.

سادسا: تقويم الأداء والمحاسبية وفق معايير دقيقة وموضوعية .

- السياسات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف:

- تحديد معايير دقيقة وموضوعية لتقييم أداء العاملين داخل التنظيم .

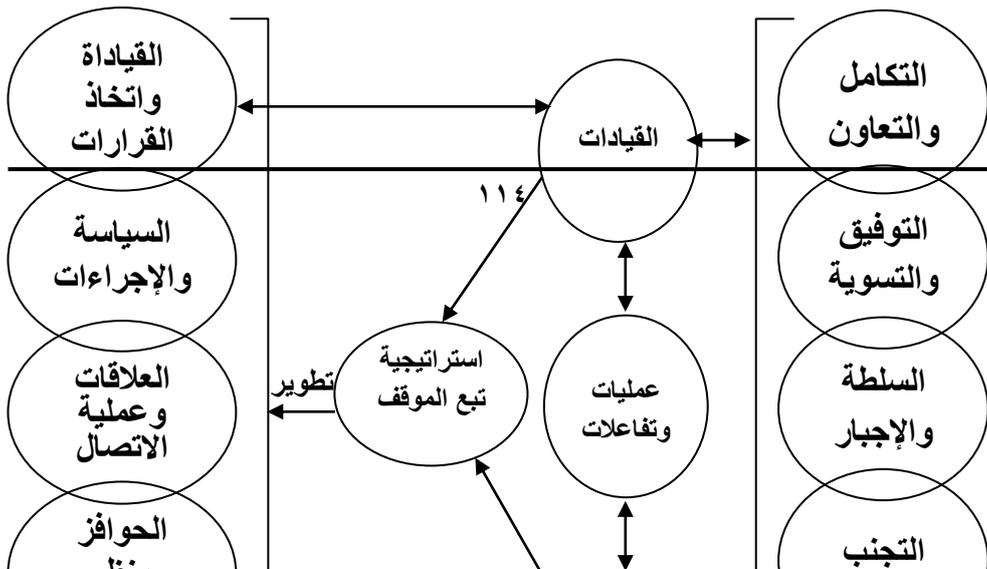
- تفعيل نظام المكافأة والحوافز المادية والمعنوية .

- تكريم العاملين وتشجيعهم بشكل دوري ومستمر .

- ربط سياسة الترقية الوظيفية في المؤسسة التعليمية بمستوى الأداء والكفاءة في العمل.

بعد عرض المفاهيم النظرية السابقة، تعرض الباحثة الاستراتيجية المقترحة ، والشكل يوضح

ذلك:



---

---

**شكل (١)**  
**استراتيجية إدارة الصراع التطويرية**

التوصيات

أوصى البحث بما يلي:-

- ١- توعية القيادات والعاملين بأهمية توفير مناخ تنظيمي إيجابي وفاعل يحد من الصراعات، وذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات المتعددة .
- ٢- تضمين الخطط الدراسية وبرامج التعليم مقررات تدور حول الصراع وكيفية إدارته بشكل بناء يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.
- ٣- وضع برامج تدريبية متطورة وورش عمل متخصصة لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الاستراتيجيات، وكيفية استخدامها.
- ٤- عقد ندوات واجتماعات عمل لتزويد القيادات والعاملين بالمهارات اللازمة لتشخيص الصراع

- وفهم أبعاده لأن ذلك شرط أساسي لاختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته.
- ٥- وضع برامج متطورة لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الاستراتيجيات المطروحة والممارسات المتعلقة بإدارة الصراع، بحيث يستطيع القائد من استنباط الاستراتيجية التي تتناسب مع الموقف.
- ٦- ابتكار أنشطة متعددة تعزز فكرة التعاون والمشاركة وتوثيق العلاقات الاجتماعية باعتبارها عناصر هامة لإدارة الصراع بين الطرفين.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر، عمان، ط١.
- نقيل، بو جمعة (٢٠٠٩). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاداب والعلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- الخريشا، ملوح ، وخالد بن نوح (٢٠١٠). استراتيجيات المديرين لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس ، القاهرة، العدد الرابع والثلاثون .
- الخزاعلة، عبد الله عقلة (٢٠٠٧). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان ، عمان .
- الرفاعي، جاسر صالح (٢٠٠٥). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان.
- ديفيد، لانج فورد، وبارشير، المشيقح، حمود (٢٠٠٠). إدارة النزاع ونجاح المشاريع الانشائية، مراجعة للأدبيات، وتطوير اطار نظري، ترجمة حمود المشيقح، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد الرابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- حماد، زينب محمد، سلامة، كايد (٢٠١٩). درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين انفسهم مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٢٧، عدد ٥، غزة.

- 
- أبو بكر، أحمد سمير، أحمد، محمد فتحي (٢٠٢٠) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، المجلة التربوية، العدد ٧٥، جامعة المنيا، المنيا، مصر.
  - السلمي، سعود سعيد (٢٠٠٤). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
  - الطجم والسواط، عبد الله وطلق (١٩٩٧). السلوك التنظيمي؛ المفاهيم؛ النظريات؛ التطبيقات، دار النوايح، جدة.
  - عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١). إدارة المدرسة الحديثة، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
  - عبدالباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢). السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
  - العتيبي، منيرة نايف (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
  - العميان، محمود سليمان (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط١، دار وائل، عمان.
  - عيسى، إبراهيم (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
  - القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط٣، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٩م.
  - القطاونة، منار إبراهيم (٢٠٠٠). المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي؛ دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
  - اللوزي، موسى (١٩٩٩). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر.
  - يوسف، ابتسام مرزوق (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.
-

- 
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي .
- المعشر: زياد يوسف (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٧، الجزء ١، دمشق.
- مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٢). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان لاستراتيجيات الصراع من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول.
- المهدي وهيبة، سوزان وحسام (٢٠٠٠). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٤، الجزء الرابع، القاهرة.
- مهدي، ناصف محمد (٢٠٠٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة طنطا .
- المومني، واصل جميل (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان.
- ثانياً : المراجع الأجنبية :
- Hanson, Mark, (1996). "Educational administration organizational behavior" fourth edition London Allynand, p.p. 259,260.
- Haykins, T.L. (2002). Principal leadership and organizational climate :a study of perceptions of leadership behaviour on school climate in international school .diss. abst. Inte. ,vol.62,no.11,p.3639.
- Kreitner and Kiniki, Angelo (2003). Organizational Behavior, Boston: Home – Wood II.
- Mary Jo Hatch (2000). Organization Theory, Oxford University press Inc.
- Petrsen, Reecel, S. R. (2001).Creating school climates that prevent school violence . Social studies .vol 92, (4),p167.
- Remondin, B. J. (2001). Leadership style and school climate acomparison between Hispanic and nonhispanic women principals in southern new mexico .Dissertation Abstract International,vol. 29,no. (3),p.869A.
- Richard L. Daft(2003). Organyzation Theory and Desigh, 7th Ed, South – Western College, Publishing, p. 443.
-

- 
- Sasa Verbinjalc and others(2011). An Analysis of Conflict management strategies in Physical Education Classes Depending on a Teacher's Age, University of Ljubljana, Ljubljana.
  - Karimi, A., Yektayar, M., Nazari, R., Mohammadei, S. (2013): Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, European journal of Experiment Biology,V3, N2, pp 420- 424.