

مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا

إعداد الباحث

أحمد رشاد رجب محمد

أ.م. د/ إيمان حمدي رجب

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد
قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم
كلية التربية- جامعة الفيوم

أ.م. د/ داليا طه محمود

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية- جامعة المنيا

مستخلص البحث

استهدف البحث التعرف علي بعض الأسس النظرية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وكذلك التعرف علي أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدي المعلمين في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا وتقديم بعض الاقتراحات لتطويرها. وللوصول الي هذه الأهداف وتحقيقها استخدم البحث منهجية علمية مناسبة تمثلت في المنهج الوصفي. كما حدد البحث أربعة أنماط لإدارة الصراع (التعاون _ التجنب _ التسوية _ الهيمنة). ولقد توصل البحث الي عدد من النتائج منها: أن نمطي التسوية والتعاون يتحققان بدرجة كبيرة بالإضافة إلى قصور استخدام نمطي الهيمنة والتجنب كذلك توصل الي مجموعة من الاقتراحات منها:

- _ تحفيز الاطراف المتصارعة علي الاستماع لبعضهم البعض.
- _ التقليل من أهمية الصراع غير المرغوب فيه.
- _ التوسع في اللامركزية خاصة فيما يخص صلاحيات المدير.
- _ استخدام السلطة الصلاحيات الإدارية بطريقة عادلة وموضوعية.

Abstract:

The aim of the current research is to identify the organizational conflict management methods in Azhar Primary institutes in Minia governorate, identify the Status-co of these methods and recommend some proposlas to develop them.

The research adopted a descriptive method (in which relations between variables are identified and interpreted) According to the research the methods of managing organizational conflict are Cooperation, Obligation, Avoidence and settlement. All of them were discussed in the theoretical framework of the research using the previous studies literature; the researcher designed a questionnaire to measure the views of the sample of the study. A random sample of 328 teachers from the Azhar primary schools in Minia Governorate was selected

The research reached some results, including:

- 1 – The methods of settlement and cooperation are highly achieved by managers from the point of view of the study sample participants.
- 2 – Lack of manager's use of domination and avoidance methods from the teacher's point of view.

The research recommended the following:

- Encouraging conflict sides to listen to eachothers.
- Reducing the destructive conflict level.
- Expanding the decentralization of the directors' power.
- Enabling the directors to use their power in a fair and objective way.

مقدمة

يتطلب تطور المؤسسات من وضعها الأول التقليدي إلى وضعها الحالي المعقد زيادة الاهتمام بالسلوك الإنساني الفردي والجماعي في بيئة العمل، فبعد أن كان يُنظر إلى المؤسسة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وتمارس المؤسسات أنشطتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، فمهما كانت التجهيزات المادية بالمؤسسة متطورة وموقفها المالي ممتاز فإن مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلباً على أدائها، أو يصل الأمر إلى القضاء عليها تماماً (نور الدين عسلي، ٢٠٠٩، ١٢).

وتتكون المؤسسات التعليمية من أفراد يتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق أغراض متعددة، وقد يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم، ونظام إداري له أهداف قد تتفق مع أهداف الأفراد أو تتعارض معها، وعلاقات بين الأفراد والنظام الإداري تتسم بالاعتمادية في أغلب الأحيان. وتنشأ المشاكل التنظيمية في أغلب الأحيان نتيجة تضارب السلوكيات والمصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات، وهذا ما يؤدي عادة إلى خلق الصراع التنظيمي الذي يعد أمراً شائعاً وحتمياً لا مفر منه. (إيلي عبد الحليم قطيشات، ٢٠١٤، ٦٤).

ويعد التعامل مع الصراعات الداخلية، والظروف الشخصية للأفراد والأزمات من أهم مهام مدير المدرسة (قاسم عائل الحربي، ٢٠٠٨، ٨٠)، إلا أن مركزية الإدارة تؤدي في كثير من الأحيان إلى انخفاض تفعيل العلاقات الإنسانية؛ نظراً لتركيز المديرين على إنجاز العمل ولو على حساب العلاقة بالعاملين (سوزان عبد التواب شريحة، ٢٠١٠، ١٧٠)، وتغلب المركزية على إدارة المؤسسات التعليمية في المعاهد الأزهرية؛ حيث تصدر معظم القرارات التعليمية من الإدارة المركزية لقطاع المعاهد الأزهرية، وتقوم إدارات التعليم المختلفة في المناطق الأزهرية بتنفيذ هذه القرارات (حماده محمد عبد الموجود، ٢٠١٨، ١١٤)، ومن هنا تظهر أهمية إدارة العلاقات الإنسانية لدى مدير المعهد، وضرورة أن يكون لديه القدرة على التعامل مع الأنماط المختلفة للمعلمين،

ويفرض ذلك على المديرين المرونة وعدم الجمود وحسن التصرف؛ حتى لا يؤثر الصراع سلباً على العمل والمعلمين.

مشكلة البحث

"يعد الصراع التنظيمي حالة قائمة، وظاهرة سلوكية تنظيمية شائعة في المجال التربوي والتعليمي، وخاصة في المؤسسات التي يوجد بها ندرة في الموارد، ومع ذلك فإن المشكلة ليست الصراع بحد ذاته بقدر معرفة ما هو الدافع إليه؛ فالصراع سلاح ذو حدين، يمكن أن يكون إيجابياً وعاملاً من العوامل التي تدفع إلى الابتكارية والتجديد، ويمكن أن يكون سلبياً مخرلاً بوظائف التنظيم يؤدي إلى الإحباط ويعوق تحقيق أهداف التنظيم؛ وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية، تؤدي إلى حدوث تغييرات وتفاعلات مستمرة في المنظمة التعليمية" (محمد الصيرفي، ٢٠٠٨، ١٢٢).

وهناك اتفاق عام في الفكر الإداري الحديث على أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وانعدامه، وأن عدم وجوده قد يسبب الخمول، كما أن وجوده بدرجة كبيرة ضار بالمنظمة، ويؤدي إلى انهيارها مع مرور الزمن، فالمطلوب هو القدر المتوسط من الصراع، وعلى ذلك يتضح أن المشكلة لا تكمن في الصراع نفسه، وإنما في كيفية إدارته وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة (هناء عبد التواب ربيع، ٢٠١٤، ٢٤١٢).

وبناء على ما سبق، وباعتبار أن المعهد الأزهرى مؤسسة اجتماعية تضم في داخلها عدداً من الأفراد المكلفين بمجموعة من المهام، وإدارة مسئولة عن توجيه هؤلاء الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة عن طريق مجموعة من العمليات التي يحدث فيها تفاعل بين الإدارة والمعلمين تؤدي إلى حدوث صراع تنظيمي قد يكون مستتراً أو علنياً له آثار سلبية ويؤثر على رضا المعلمين الوظيفي ويقال من إنتاجيتهم، ومن ثم يتطلب ذلك تحديد الأنماط المناسبة للتعامل مع هذا الصراع وإدارته.

وتكمن مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- ١- ما هي الأسس النظرية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٣- ما واقع أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا؟
- ٤- ما هي مقترحات البحث لتطوير إدارة أنماط الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- ١- تعرف بعض الأسس النظرية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- تعرف واقع أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى المعلمين في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا.
- ٣- تقديم بعض المقترحات لتطوير أنماط إدارة الصراع في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا.

أهمية البحث: تنبع أهمية البحث الحالي من:

- أ- أهمية المرحلة التي يتناولها البحث بالدراسة (التعليم قبل الجامعي) والتي تعد حجر الأساس للمرحلة الجامعية.
- ب- حتمية وجود الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية وتأثيره السلبي على المعلمين وإنتاجيتهم.
- ج- قد تساعد اقتراحات هذا البحث في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، وتزويد من قدرتها على التعامل مع الصراع التنظيمي.

حدود البحث:

- ١- الحدود الموضوعية: يسعى البحث إلى تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، وهذه الأنماط هي:

أ- التعاون (المواجهة). ب- الإجبار (السيطرة).

ج- التجنب (الانسحاب). د- التهذئة (التسوية).

٢- الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩م، من ٢ فبراير وحتى ١٥ مارس ٢٠١٩.

٣- الحدود البشرية: عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي من معلمي المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا تكونت من (٣٢٨) معلماً.

مصطلحات البحث:

أنماط إدارة الصراع التنظيمي: تعرف بأنها "الأفعال والإجراءات المتخذة من قبل المدير؛ لتقليل أضرار الصراع إلى الحد الأدنى، ولتدعيم بيئة حافزة للعمل والتعلم، والنمو المحقق لفاعلية المدرسة (أشرف السعيد أحمد، ٢٠١١، ٨٥).

إجرائياً: الأساليب التي يتبعها مديرو المعاهد للتعامل مع الصراعات الموجودة داخل معاهدهم، من خلال تحليل نتائج الاستبانة.

الدراسات السابقة

تناول الباحثون الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية وعلاقته بالمتغيرات المختلفة في دراسات عدة، وسيتم عرض بعض من هذه الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

أ- الدراسات العربية:

١- دراسة "تجوى إبراهيم الدسوقي" (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تفعيل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، واعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من مدارس التعليم الثانوي العام بإدارات محافظة الفيوم (إطسا، طامية، سنورس، إيشواي، يوسف الصديق، شرق - غرب الفيوم)

وتوصلت الباحثة إلى أن إستراتيجية التعاون تعد من أفضل الإستراتيجيات لحل الصراع التنظيمي؛ حيث جاءت في المرتبة الأولى، وانتهت إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور المدير في استخدام إستراتيجيات الصراع التنظيمي.

٢- دراسة "عثمان تاج السر مساعد" (٢٠١٨)

سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة بالسودان، وذلك من خلال دراسة أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية ودراسة النمط المناسب لإدارة تلك الصراعات، واعتمد الباحث في سبيل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات تم تطبيقه على (٧٠) فرداً، وتمت معالجة البيانات بنمط النسب المئوية والتكرارات إضافة إلى استخدام اختبار مربع كاي للاستقلالية، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في محدودية الموارد، وتعارض الأهداف، وعدم وضوح الصلاحيات، وعدم وضوح المسؤوليات على التوالي.

٣- دراسة "مجدلين محمود القاعود" (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى وعي المدراء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأنماط إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت الباحثة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٣٩) عبارة موزعة على خمسة مجالات، هي: الإحالة لمستوى أعلى، والتعاون، والمجاملة، والتسوية، والتجنب، وتم تطبيق الدراسة على جميع المديرين والمشرفين في تربية إربد الأولى، وعددهم (٥٤) مشرفاً ومشرفة، و(١٤٦) مديراً ومديرة، كما تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين والبالغ عددهم (٤٥٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وعي المدراء والمشرفين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأنماط إدارة الصراع التنظيمي، كان مجال الإحالة لمستوى أعلى بالمرتبة

الأولى وبدرجة كبيرة. وحصل على متوسط حسابي بلغ (٤,٤٧)، تلاه مجال التعاون، وأخيراً جاء مجال التجنب.

٤- دراسة "تهى على طالب" (٢٠١٥)

استهدفت الدراسة تعرف أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين. ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط إدارة الصراع التنظيمي ودافعية الإنجاز وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. واستخدمت فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمديريات التربية والتعليم في عمان، والبالغ عددهم (٢٤٠٥٨) معلماً ومعلمة، كما تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة ممثلة، تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بلغ عددها (١٣٥٢) معلماً ومعلمة، بنسبة مئوية بلغت (٥,٦%) من المجتمع الكلي. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان بصفة عامة كانت متوسطة، وجاء نمط التعاون بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاء نمط المنافسة بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ونمط المجاملة بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، ونمط الحل الوسط بالمرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، في حين جاء نمط التجنب بالمرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة.

٥- دراسة "عبد الله صالح حمد" (٢٠١٣)

تطرق هذه الدراسة إلى أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، واتبع فيها المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (١٠٩) مديراً ومديرةً في المناطق التعليمية بدولة الكويت، وتم تطوير استبانة تناولت أنماط إدارة الصراع التنظيمي، واشتملت على (٥٠) عبارة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أن نمطي التكامل والتعاون جاءا بالمرتبة الأولى، بينما جاء نمط التجنب بالمرتبة الأخيرة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع الأنماط باستثناء نمط المجاملة، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

ب- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة بعنوان: "تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية" Wu, Hui-Chin (٢٠١٨)

سعت الدراسة إلى الكشف عن تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وكانت أدواتها الاستبانة، حيث تم تطبيقها على (٣١٢) فرداً من أفراد العينة من مايو إلى يوليو عام ٢٠١٧ على النحو التالي: (١٩٩) معلماً بنسبة (٦٣,٨%)، و(١١٣) معلمة بنسبة (٣٦,٢%)، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات لتحديد العلاقة بين الخصائص الديموغرافية موضع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الإحصاءات بطريقة (SPSS)، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى العلاقة بين نمط القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وصراع الدور جاء متوسطاً.

٢- دراسة بعنوان: "العلاقة بين مهارات التواصل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس" Ahmet Ayik, Tefic Uzun (٢٠١٣)

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين مهارات التواصل وأنماط إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وذلك لجعل بيئة المدرسة أكثر فاعلية، واستخدم الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وقاما بتصميم مقياس الاتصال ومقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم تطبيقه على أفراد العينة التي بلغت (٢٤٥) معلماً يعملون في (١٥) مدرسة ابتدائية في منطقة بالأندوكين - أزمير - تركيا. وكشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة بين مهارات الاتصال، وأنماط إدارة الصراع التنظيمي، حيث

أظهرت أن مهارات الاتصال داخل المدارس تساعد على التنبؤ بأنماط إدارة الصراع التنظيمي التي سوف تتبع في المستقبل.

٣- دراسة بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين الموظفين الصينيين Jie Yang ،Hanh D. Nguyen (٢٠١٢)

تطرقَت الدراسة إلى إعداد تصور مقترح عن أنماط إدارة الصراعات التنظيمية في العلاقات الهرمية بين أطراف الصراع داخل المنظمات، واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينتها (٧٠٤) موظف من جميع أنحاء الصين، وقد أيدت النتائج الفرضية القائلة بأن المشرفين يميلون إلى استخدام أنماط مباشرة لإدارة الصراعات، وتتسم هذه الأنماط بالهيمنة والحسم، وجاءت النتائج متباينة بسبب متغيرات الجنس، والتعليم، والمنطقة، والخبرة في العمل، وبينت كذلك أن الموظفين الأكبر سناً يميلون إلى استخدام إستراتيجيات غير مباشرة في التعامل مع الصراعات، أما فيما يتعلق بتسوية الصراعات الشخصية استخدم الموظفون أنماط متفاوتة تبعاً لسماتهم الشخصية.

التعليق على الدراسات السابقة:

أ- من حيث الأهداف: تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع البحث والمتمثل في "أنماط إدارة الصراع التنظيمي" بصورة مباشرة، مثل دراسة "مجدلين محمود القاعود" (٢٠١٧)، بينما تناولت دراسات أخرى الصراع التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى.

ب- من حيث المنهجية: غلب على الدراسات السابقة استخدام المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات، وتحليلها وكشف العلاقة بين المتغيرات للوصول إلى نتائج دقيقة.

ج- من حيث النتائج: لقد أظهرت الدراسات العربية بشكل عام أن نمط التعاون هو النمط الأكثر استخداماً في معالجة الصراعات التنظيمية، كما أظهرت وجود أثر لبعض المتغيرات الديموغرافية، كالجنس والخبرة، والمؤهل الدراسي على الأنماط المختلفة لإدارة الصراع.

يتم السير في البحث وفقاً للمحاور الآتية:

أولاً: الإطار النظري يتناول: الأسس النظرية لأنماط الصراع التنظيمي.
ثانياً: الدراسة الميدانية.

ثالثاً: مقترحات البحث لتطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي.

المحور الأول: الإطار النظري

أولاً: مفهوم أنماط الصراع التنظيمي: تتوعد تعريفات الباحثين التي تصف أنماط إدارة الصراع التنظيمي حيث تعرف بأنها:

أ- "الأفعال والإجراءات المتخذة من قِبل المدير؛ لتقليل أضرار الصراع إلى الحد الأدنى، ولتدعيم بيئة حافزة للعمل والتعلم، والنمو المحقق لفاعلية المدرسة" (أشرف السعيد أحمد، ٢٠١١، ٨٥).

ب- "درجة استخدام رؤساء الأقسام لأنماط إدارة الصراع بأقسامهم، والتي يعكسها قياس أنماط إدارة الصراع المعد في الدراسة، والمكون من خمسة مجالات، هي: التكامل، والسيطرة والإجبار، والتهدئة والتسوية، والتجنب، والاسترضاء؛ وذلك من أجل الإبقاء على الصراع ضمن المستوى المرغوب فيه" (أشرف محمد أحمد، ٢٠١١، ٤٥٢).

ج- سلوك التعامل مع الخلافات، والذي يمكن أن يتباين بتفاوت منطلقات المديرين، وتركيز اهتمامهم بالبعد الشخصي أو الاهتمام بالآخرين" (سلطان حسن عبد الرحمن، ٢٠١٤، ٢٧٤).

إجرائياً: الأساليب التي يتبعها مديرو المعاهد للتعامل مع الصراعات الموجودة داخل معاهدهم، من خلال تحليل نتائج الاستبانة.

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها، ومن أهمها:

(<http://www.yourarticlelibrary.com>، ٢٠١٨)

- (أ) **الصراع عملية:** تنتج عن سوء الفهم واختلاف الثقافات وتعارض المصالح، وهي تبدأ بشعور طرف من أطراف الصراع بتعارض مصالحه مع الطرف الآخر، وتنتهي بالتنافس والتعاون أو التنازل والتجنب.
- (ب) **الصراع حتمي:** حيث إن الاختلاف طبيعة بشرية، وقد يكون اختلاف في القيم أو غيرها. إلا أن ذلك لا يمنع من توجيهه والتقليل من آثاره السلبية.
- (ج) **الصراع جزء من حياتنا:** حيث إن الأفراد والمنظمات والجماعات لديهم حاجات غير محدودة، بينما الموارد اللازمة لتحقيقها محدودة، والصراع في حد ذاته ليس مشكلة إنما المشكلة في سوء إدارته.
- (د) **الإدراك:** للإدراك تأثير كبير على أطراف الصراع، وخاصة الصراع بين الأفراد.
- (هـ) **التعارض:** حيث يدرك أحد أطراف الصراع أن تحقيق مصالحه يصحبها ضرر للطرف الآخر.
- (و) **الترباط والتفاعل:** الترباط هو طبيعة العلاقات داخل المنظمات، ويؤدي هذا الترباط إلى التفاعل الذي يؤدي بدوره إلى الصراع.
- (ز) **يقع الصراع في جميع المستويات:** بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين المنظمات.

ثالثاً: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.

يمكن القول أن هناك ثلاث نظريات لدراسة الصراع التنظيمي، وهي:

أ- النظرية التقليدية والصراع:

تعد النظرة التقليدية للصراع نظرة سلبية ومن منطلق إستراتيجية "ربح- خسارة"، وتتنظر إلى الصراع باعتباره وضعاً يجب القضاء عليه، وتعدّه مرادفاً للعنف والعدوانية، ودليلاً على انهيار المنظمات، وفشل الإدارة في التخطيط والتنظيم، أو في ممارسة قدر من الرقابة (إيلي عبد الحليم قطيشات، ٦٩). وبالرغم من أن مدرسة الإدارة العلمية بقيادة

(Taylor) نجحت في تطوير العمل من خلال مجموعة من الخطوات المعروفة، إلا أنها أخفقت في تقديم أي حلول للصراعات بين الإدارة والعمال خاصة فيما يتعلق بالأجور. كذلك تعرض (Taylor) لانتقادات شديدة قبل وفاته (8, Rahim, M. Afzalur).

ب- النظرية السلوكية والصراع:

ترى النظرية السلوكية للصراع أن عملية الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية، تصاحب التفاعلات التنظيمية داخل أية منظمة، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، وتتطابق النظرة للصراع في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية واعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة (محمود عبد الفتاح رضوان، ٢٠١٢، ٢٩).

ج- النظرية التفاعلية والصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية؛ ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة، وأنها تعد انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين. كما تؤكد هذه النظرية مسئولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراع بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير. وفي المقابل فإن عدم وجوده أو حدوثه بمستوى متدن جداً فإن المنظمة تتصف بالفتور والجمود وضعف الاستجابة للتغيير والأفكار الحديثة، وينخفض فيها مستوى أداء العاملين (Robbins, Stephen, P, 2012, 447). وتعكس هذه النظرية أحد أهم الصور للاتجاهات الحديثة لأنماط إدارة الصراع التنظيمي.

رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي.

تتعدد أسباب الصراع التنظيمي داخل المنظمات التعليمية، ما بين أسباب تنظيمية ترجع إلى المنظمة وأسباب فردية ترجع إلى الأفراد أنفسهم، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- **التنافس على الموارد المحدودة:** يساعد التنافس على الموارد المحدودة على ظهور الآثار السلبية للصراع التنظيمي، وينتج عن ذلك تضرر علاقات العمل، ويحاول الأفراد والجماعات الحصول على أقصى قدر ممكن من الامتيازات المحدودة، ويظهر هذا بوضوح في المنظمات التي تعاني من مشكلات مادية وتمويلية (James I Gibson, John & Others, 2013, 131).

ب- **العلاقات الاعتمادية:** إذا كانت هناك مجموعتان داخل المنظمة تعتمدان على بعضهما البعض في العمل سواء بطريقة متبادلة أو في اتجاه واحد، فإن احتمال حدوث صراع يكون أكبر عنه في حال كانت المجموعات مستقلة في عملها. وتزيد حدة الصراع بتنوع أهداف وأولويات وصفات الأفراد الشخصية داخل المجموعات (Fred Luthans, 2010, 293).

ج- **عدم التحديد الدقيق للمسئوليات:** يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسئوليات والصلاحيات الخاصة بالمعلمين والإداريين والتلاميذ إلى (غموض الأدوار)، ويجعلهم أيضاً غير قادرين على العمل والتصرف بنمط سليم، وبالتالي تحدث الخلافات والنزاعات مع زملاء العمل. كما يؤدي أيضاً عدم التحديد الدقيق للمسئوليات إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يعيق العملية التعليمية (يوسف عبد المعطي مصطفى، ٢٠١٦، ٣٨٨).

د- **تعارض الأهداف:** ينتسب أي إنسان منا إلى جماعات عديدة، وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة، قد تكون متعارضة أو متضاربة، فالموظف قد يكون أباً وعضواً في نقابة مهنية، وعضواً في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها. وتتوقع كل جماعة منهم أن يقوم بدور ما، وقد يكون هناك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة، ومن ناحية أخرى قد تجد في المنظمات كثيراً من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسئوليته والنتائج المطلوب تحقيقها (غموض في الدور). (حسين رحيم، ٢٠١٣، ١٧٧).

خامساً: أنماط إدارة الصراع التنظيمي

تتعدد أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المشرفون التربويون في إدارتهم للصراع، والتي منها ما يلي: (حسن أحمد المصطفى، ٢٠٠٧، ٢٦١).

(أ) **نمط التعاون:** ويدل على رغبة المشرف التربوي في حل الصراع؛ لأنه مبني على رضا الطرفين وتبادل المعلومات، والمشاركة الفعالة من كلا الطرفين، ويمكن استعماله في قضايا جوهرية تؤثر في إنجاز الأهداف التربوية، ولكون هذا النمط من أولويات عمله التخطيط المحكم والمثابرة الجادة لإنجاز الأهداف التربوية فيلزمه مهارة وقدرة ومعرفة لاستخدامه.

(ب) **نمط التسوية:** ويحاول فيه المشرف التربوي الوصول إلى حل يرضي به نفسه، مع مراعاة مصالح الآخرين من خلال إجراء حلول وسطية تسوي قضايا مختلف عليها بين الطرفين، من خلال تضمين الحلول وجهات نظر الآخرين، وتجاوزه عن أخطاء بسيطة والتأكيد على القواسم المشتركة بين الطرفين.

(ج) **نمط الإحالة لمستوى أعلى:** ويستعمل هذا النمط؛ لأن المشرف التربوي يواجه مشكلات قد لا يجد لها حولا في إطار صلاحياته وسلطاته، أو لأن بعض الحلول تكون فيها السلطة الأعلى جزءا من الصراع وتحتاج إلى قرار مشترك، أو ربما لعدم اقتناع الطرف الآخر بالحل الذي تم التوصل إليه أو عدم جديته في تحقيق الأهداف.

(د) **نمط المجاملة:** حيث يمتاز متبعو نمط المجاملة بمراعاة الدبلوماسية ومراعاة شعور الآخرين ورغباتهم لتكون موضع التقدير؛ محافظة على العلاقات الطيبة وعدم إخراج الآخرين. وطبيعة هذا النمط تقلل من شأن الاختلاف وتركز على الاتفاق، وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت.

(هـ) **نمط التجنب:** وفيه لا يفضل المشرف أو المدير مواجهة الموقف الصراعي والإقرار به، بل يسعى إلى التقليل من شأنه؛ حيث إنه يدرك أن هذا الموقف يتطلب التهدئة، وأن تجنبه هو أفضل الحلول لأن الخوض في غمار حلولها لن يحقق أهدافاً، وأن القضية المختلف عليها ليست ذات أهمية بل إن تجاهلها له مردود أكبر من التعرض لها، أو لأن هذه المشكلة تعود لمشكلة أكبر لا يمكن حلها، أو لأن الموقف لا يستحق

الجهد والوقت المبذول من أجله، ويتم ذلك بالابتعاد عن الجدل والنقاش المزعج، والانسحاب من المواقف التي يزيد فيها الخلاف.

(و) **نمط استخدام السلطة:** ويستعمل عن طريق استعمال الصلاحية بإنهاء الصراع والتعبير بلغة قوية مباشرة بإصدار القرارات، وانتقاد من لا يؤدون عملهم، وحث الآخرين على تقديم تنازلات، ويبرز فيه المشرف منطقية موقفه والشدة والحزم أحياناً على حساب الاهتمام بحاجات الآخرين.

ويتبين مما سبق ذكره أن استخدام هذه الأنماط يتوقف على أمرين؛ الأمر الأول هو طبيعة الموقف التي تستخدم فيه؛ حيث إن هناك من المواقف ما يفرض نمطاً معيناً في استخدامه، فمثلاً عند استخدام نمط الإحالة لمستوى أعلى قد تكون بدائل الصراع خارجة عن اختصاصات المشرف أو المدير وبناء عليه يتم إحالتها لمستوى أعلى، الأمر الثاني هو طبيعة أطراف الصراع؛ حيث إن بعض الأنماط مثل المجاملة قد لا تؤدي الغرض مع الأفراد أصحاب الطبيعة العدوانية، كذلك فإن نمط التجنب قد لا يأتي بآثار إيجابية مع الأفراد الذين يتسمون باللامبالاة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى:

أ- تعرف واقع إدارة أنماط الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا. طبقت الاستبانة على عينة قوامها ٣٢٨ معلماً من معلمي المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا والاستبانة في صورتها النهائية تتكون من جزئين:

الجزء الأول: خاص بالبيانات الأساسية.

الجزء الثاني: ويتضمن محاور الاستبانة (نمط التعاون، نمط التجنب، نمط التسوية، نمط الهيمنة).

النمط الأول: نمط التعاون

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن النسبي
لدلائل الإجابة عن كل عبارة من عبارات النمط الأول - التعاون

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق
١	يتواصل المدير مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك لمشكلة ما.	التكرار	٢٨٠	٣٠	٢,٦٥	٨٨,٢١	درجة كبيرة
		النسبة %	٧٠,١	٢٤,٤			
م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق
٢	يتعاون المدير مع المعلمين للوصول إلى قرارات مرضية للجميع.	التكرار	٢١٢	٩٦	٢,٥٩	٨٦,١٧	درجة كبيرة
		النسبة %	٦٤,٦	٢٩,٣			

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق
٣	يناقش القرارات الإدارية مع المعلمين.	التكرار النسبة %	١٧٨	٩٨	٥١	٢,٣٩	درجة كبير ٧٩,٧٧
	يظهر استعداداه لحل القضايا بأفضل الطرق.	التكرار النسبة %	١٩٨	٩٨	٣١		
٤	يوظف المدير خبراته وخبرات الآخرين قبل اتخاذ القرارات.	التكرار النسبة %	١٨٣	٩٧	٤٧	٢,٤٢	درجة كبير ٨٠,٦٩
	يظهر استعداداه لحل القضايا بأفضل الطرق.	التكرار النسبة %	١٩٨	٩٨	٣١		
٥	يوظف المدير خبراته وخبرات الآخرين قبل اتخاذ القرارات.	التكرار النسبة %	١٨٣	٩٧	٤٧	٢,٤٢	درجة كبير ٨٠,٦٩
	يظهر استعداداه لحل القضايا بأفضل الطرق.	التكرار النسبة %	١٩٨	٩٨	٣١		
٦	يتم المدير باقتراحات	التكرار النسبة	١٩٣	١٠٣	٣٢	٢,٤٩	درجة كبير ٨٣,٠٢
	يظهر استعداداه لحل القضايا بأفضل الطرق.	التكرار النسبة	١٩٣	١٠٣	٣٢		

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق
	المعلمين لحل المشكلات.						
	المتوسط العام للمحور				٢,٥٠	٨٣,٦٢	درجة كبير

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث حول نمط التعاون تراوحت بين (٢,٣٩:٢,٦٥)، ووزن نسبي بين (٧٩:٨٨) وجاءت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (٢,٥٠)، وتشير هذه الدرجة إلى تحقق جميع عبارات المحور بدرجة كبيرة، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يرون أن نمط التعاون من أنسب الأنماط لإدارة الصراع التنظيمي، كما تشير إلى استخدام عدد كبير من المديرين لهذه النمط في التعامل مع الصراعات داخل المعهد.

النمط الثاني: نمط التجنب جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن النسبي

لدلائل الإجابة عن كل عبارة من عبارات النمط الثاني: التجنب.

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن المنوي	درجة التحقق	الترتيب
٧	يتجاهل الصراعات بين المعلمين حتى يتحسن الموقف تلقائياً.	التكرار	٨٨	١٣١	١٠٨	١,٩٢	درجة متوسطة	
		النسبة %	٢٦,٨	٣٩,٩	٣٢,٩			
٨	يبتعد عن الخلافات مع المعلمين.	التكرار	١٦٧	٩٠	٦٩	٢,٣١	درجة متوسطة	
		النسبة %	٥٠,٩	٢٧,٤	٢١			
٩	يجعل الخلافات مع المعلمين محدودة حتى لا تؤثر على العلاقة بينهم.	التكرار	١٨٤	١٠٨	٨٣	٢,٤٨	درجة كبيرة	
		النسبة %	٥٦,١	٣٢,٩	١٠,١			

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
١٠	يقلل المدير من أهمية الصراعات التي تحدث داخل المعهد.	١٧٠	١٠٢	٥٥	٢,٣٦	٧٨,٥٥	درجة كبيرة	
		%	٥١,٨	٣١,١				
	المتوسط العام للنمط				١,٧٨	٥٩,٥٥	متوسطة	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث حول نمط التجنب تراوحت بين (١,٩٥:٢,٤٨)، ووزن نسبي بين (٧٩: ٨٨) بينما جاءت نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل (١,٧٨) والوزن النسبي (٥٩,٥٥)، وهي درجات تعبر عن تحقق عبارات المحور بدرجة متوسطة وهي درجة غير واضحة للدلالة، وتشير إلى تذبذب آراء عينة الدراسة حول استخدام المديرين لنمط التجنب، كما يتبين من الجدول أن بعض أفراد العينة يرون أن هذا النمط غير مناسب لحل الصراعات بين المعلمين.

النمط الثالث: نمط التسوية جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن النسبي

لدلائل الإجابة عن كل عبارة من عبارات النمط الثالث - التسوية.

م	العبارات	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	المتوسط	الوزن النسبي	درجة التحقق
---	----------	------------	-------------	-------------	---------	--------------	-------------

١١	يعمل على التوصل لحل وسط لمشكلة ما.	التكرار	٢٠٩	١٠٢	١٦	٢,٥٩	١٦,٤٨	بدرجة كبيرة
		النسبة %	٦٣,٧	٣١,١	٤,٩			
١٢	يستخدم نمط "الأخذ والعطاء" للتوصل إلى حل وسط يرضي الطرفين.	التكرار	١٩٢	١١٠	٢٤	٢,٥٢	١٤,١٤	بدرجة كبيرة
		النسبة %	٥٨,٥	٣٣,٥	٧,٣			
١٣	١٣- يكون علاقات طيبة مع المعلمين خارج المعهد.	التكرار	١٩٢	٩٧	٣٨	٢,٤٨	٥٢,٨٢	بدرجة كبيرة
		النسبة %	٥٨,٩	٢٩,٦	١١,٦			

بدرجة كبيرة	٨١,٢٤	٢,٤٤	٤٠	١٠,٦	١٧٩	التكرار	يقال من شأن نقاط الخلاف.	١٤
			١٢,٢	٣٢,٣	٥٤,٦	النسبة %		
بدرجة كبيرة	٨٤,٧٥	٢,٥٤	٢٧	٩٧	٢٠٣	التكرار	يناقش القضايا مع المعلمين للتوصل إلى حل توافقي بين الطرفين.	١٥
			٨,٢	٢٩,٦	٦١,٦	النسبة %		
بدرجة كبيرة	٨٦,٧٨	٢,٦٠	٢٠	٩١	٢١٦	التكرار	يقوم المدير بإيجاد حلولاً للمشكلات يراعي بها مصلحته ومصالح الآخرين ولا تضر	١٦
			٦,١	٢٧,٧	٦٥,٩	النسبة %		

							بمصلحة العمل.
	٨٤,٣٣		٢,٥٣				المتوسط العام للنمط
بدرجة كبيرة							

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة المتوسط العام لاستجابة عينة البحث حول نمط التسوية ككل (٢,٥٣) والوزن النسبي (٨٤,٣٣) وهي درجة تدل على نسبة تحقق كبيرة للمحور ككل وجميع عباراته، ويشير ما سبق ذكره إلى أن نمط التسوية هو النمط الأمثل للتعامل مع الصراعات في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا من وجهة نظر عينة الدراسة، التي ترى أن الحل الوسط للصراعات هي الأنسب للتعامل معها، إلا أنه يجب أن يُراعى عند استخدام المديرين لهذا النمط عدم تأثير الحل الوسط أو التوافقية على مصلحة العمل، فقد يفسر كل مدير "الحل الوسط" من وجهة نظره وبما يخدم مصلحته ومصلحة المعلمين، ويؤثر بالسلب على مصلحة العمل.

النمط الرابع: نمط الهيمنة جدول (٤)

التكرارات والنسب المئوية والوسط المرجح والوزن النسبي

لدلائل الإجابة عن كل عبارة من عبارات النمط الرابع - الهيمنة.

م	العبارات	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	المتوسط	الوزن المئوي	درجة التحقق	التكرار
١٧	يطبق المدير القوانين بانتقائية	٩٩	٧٩	١٤٧	١,٨٧	٦٢,٣٩	بدرجة متوسطة	التكرار
		٣٠,٢	٢٤,١	٤٤,٨				

							لتراعي مصلحته. %	
			١١٦	١١٤	٩٧	التكرار	يستخدم الحزم في الدفاع عن وجهة نظره في القضايا المطروحة.	١٨
						النسبة %		
بدرجة متوسطة	٦٤,٩٣	١,٩٥	٣٥,٤	٤٣,٨	٢٩,٦			
			١٧٨	١٠٠	٤٩	التكرار	يصدر قراراته دون إشراك المعلمين في صناعتها.	١٩
						النسبة %		
بدرجة ضعيفة	٥٣,٧٦	١,٦١	٥٤,٣	٣٠,٥	١٤,٩			
			١٦٧	٨٠	78	التكرار	يستخدم البراءة في توجيه القرارات لمصلحته.	٢٠
						النسبة %		
بدرجة متوسطة	٥٨,٣٨	١,٧٥	٥٠,٩	٢٤,٤	٢٣,٨			
			٢١٢	٧٣	٤٢	التكرار	يستخدم نفوذه للفوز	٢١
						النسبة		
بدرجة ضعيفة	٤٩,٥٩	١,٤٩	٦٤,٦	٢٢,٣	١٢,٨			

						في موقف فيه تنافس.		%	
درجة ضعيفه	٥٥,٠٨	١,٦٥	١٨٢	٧٩	٦٦	التكرار	٢٢	يغلب على نمطه الشدة والحزم على حساب الاهتمام بحاجات الآخرين.	%
			٥٥,٥	٢٤,١	٢٠,١	النسبة			
متوسطة	٧٥,٣٣	١,٧٢					المتوسط العام للنمط		

يتضح من بيانات الجدول السابق أن نسبة المتوسط العام لاستجابة عينة البحث حول نمط الهيمنة ككل (١,٧٢) والوزن النسبي (٥٧,٣٣)، وهي درجة تشير إلى تحقق النمط بدرجة متوسطة، وتعتبر هذه الدرجة غير واضحة الدلالة، وتدل على أن أفراد العينة يرون أن نمط الهيمنة غير مناسب لحل مواقف الصراع داخل المعهد، ويمكن أن يكون نمط الهيمنة في حل الصراعات داخل المعاهد الابتدائية الأزهرية مطلوباً وذا فاعلية في بعض الأحيان؛ حين تخرج الأمور عن السيطرة أو حين يكون أغلب فريق العمل داخل المعهد من حديثي الخبرة في العمل.

ملخص نتائج البحث

أولاً: خلاصة نتائج الجانب النظري:

توصلت نتائج البحث النظرية إلى ما يلي:

- (أ) يعد وجود الصراع داخل المعاهد الأزهرية أمراً طبيعياً.
- (ب) يرجع تعدد أسباب حدوث الصراعات داخل المؤسسات إلى التنوع في الصفات الشخصية للعاملين، وندرة الموارد، والاختلاف حول الأهداف والقيم.
- (ج) تتنوع أنماط إدارة الصراع التنظيمي وفق ما تقتضيه طبيعة الموقف الصراعي.
- (د) لا يوجد من بين أنماط إدارة الصراع نمط أفضل يتم استخدامه في كل المواقف، وإنما هناك نمط أنسب لحل الموقف وآخر أقل ملاءمة.

ثانياً: خلاصة نتائج البحث الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية للبحث إلى النتائج التالية:

- أ- أشارت نتائج الدراسة إلى تحقق نمطي (التسوية والتعاون) بدرجة كبيرة، ونمطي (التجنب والهيمنة) بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأنماط من حيث درجة التحقق كالتالي (نمط التسوية، يليه نمط التعاون، ثم نمط التجنب، فنمط الهيمنة)
- ب- حصل نمط التسوية على الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ويعني ذلك أن أفراد العينة يرون أن حل الصراعات عن طريق مناقشة المشكلات والتقليل من شأن نقاط الخلاف ومراعاة مصالحهم فيما لا يتعارض مع مصلحة العمل هو الطريق الأمثل للتعامل معها بفاعلية.
- ج- جاء في المرتبة الثانية؛ نمط التعاون وفيه يتواصل المدير مع المعلمين ويجمع بين خبراته وخبراتهم للوصول إلى أفضل الطرق لحل الصراع، وحل في المركز الثالث في الترتيب؛ نمط التجنب حيث يتجاهل المدير الصراعات مع المعلمين حفاظاً على علاقات قوية معهم.
- د- وفي الترتيب الأخير جاء نمط الهيمنة وفيه يستخدم المدير الحزم في توجيه القرارات لمصلحته.

المحور الثالث: مقترحات البحث لتطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا:

أولاً نمط التعاون:

يدل هذا النمط على رغبة المدير في حل الصراع مع المعلمين اعتماداً على المشاركة الفعالة لكلا الطرفين، من خلال التحديد الدقيق لأسباب الصراع والطرق المناسبة لحله بالتعاون مع المعلمين، وقد أثبتت الدراسة الميدانية تحقق هذا النمط لدى المديرين بدرجة كبيرة من وجهة نظر عينة الدراسة، ولتعزيز استخدام المديرين لهذا الدور؛ يقترح البحث الخطوات التالية:

- أ) تفعيل دور مجلس الآباء والمعلمين في حل الصراعات.
- ب) عمل اجتماعات دورية للتقريب بين وجهات نظر الأطراف المتصارعة.
- ج) الحرص على الفهم الصحيح لطبيعة موقف الصراع.
- د) دراسة أسباب الصراع بدقة وموضوعية.
- هـ) طرح البدائل المناسبة لحل مواقف الصراع.
- و) مناقشة بدائل حل الصراع بصورة منفردة وجماعية قبل عرضها في الاجتماعات.
- ز) تحفيز الأطراف المتصارعة على الاستماع لبعضهم البعض.
- ح) تشجيع الأفراد على توحيد الأهداف الفرعية.
- ط) تشجيع إنجاز الأعمال عن طريق العمل الفريقي.
- ي) توحيد المعلمين حول أهداف المعهد، من خلال تشجيعهم على صياغتها وتذكيرهم بها كلما لزم الأمر.

ثانياً نمط التجنب:

يلجأ المديرين إلى استخدام نمط التجنب في حل الصراعات داخل المعهد حينما يدركون أن التدخل لا يؤدي إلى النتائج المرجوة، وبذلك يكون إهمال الصراعات هو الحل الأنسب للتقليل من آثارها، ويكون الوقت كفيلاً بالقضاء عليها، وطبقاً لما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، فإن نمط التجنب جاء في المركز الثالث من حيث درجة التحقق وبدرجة تحقق متوسطة، ولاستخدام هذا النمط على النحو الآمن يقترح البحث تفعيل هذه المقترحات:

- أ) التقليل من أهمية الصراعات غير المرغوب فيها وتجاهلها؛ لعدم تفاقمها وحفاظاً على الوقت والجهد.
- ب) الحرص على تهيئة الجو المناسب بين المعلمين لتكوين العلاقات الطيبة والتقليل من أسباب الاختلاف.
- ج) تحديد أولويات التعامل مع الصراع وتجنب الصراعات غير المهمة.
- د) إهمال الصراعات عندما تكون احتمالية إهمالها تحقق منفعة أكثر من مواجهتها.
- هـ) تجاهل الصراعات عندما يكون الغرض هو تهدئة أطرافه.

ثالثاً نمط التسوية:

- يقضي هذا النمط حل الصراع عن طريق التوصل إلى حلول وسطية ترضي الجميع مع تحمل كل طرف لدرجة من الخسارة، ويعتبر هذا النمط من أنسب الأنماط لحل الصراع من وجهة نظر عينة البحث؛ حيث حصل على الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ويتطلب تحقيق الاستفادة من هذا النمط تطبيق الخطوات التالية:
- أ) تعزيز نمط التفاوض والأخذ والعطاء، والتأكيد على أنه لا يوجد خسارة مطلقة ولا ربح دائم.
- ب) التوسع في اللامركزية، وخاصة فيما يخص صلاحيات المديرين داخل المعاهد؛ حتى يتمكنوا من تطبيق أنماط إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية فيما لا يخالف اللوائح والقوانين.
- ج) تنمية قدرة المديرين على فهم متطلبات وحاجات المعلمين.
- د) التأكيد على القواسم المشتركة بين المدير والمعلمين.
- هـ) حث الأطراف المتصارعة على التركيز على الأسباب الحقيقية للصراع وعدم التركيز على المصلحة الشخصية.
- و) يقوم المدير بحث المعلمين بتقديم تنازلات بطريقة عادلة ومقبولة لديهم.
- ز) يتم اللجوء إلى نمط التسوية في حال أن طرفي النزاع يملكان الفاعلية في العمل الإداري.

رابعاً نمط الهيمنة:

يقصد بنمط الهيمنة أن يستخدم المدير صلاحياته الإدارية في إنهاء موقف الصراع وفقاً لما تقتضيه القوانين واللوائح، ويلجأ المديرين إلى استخدام هذا النمط حين يتعلق الأمر بقرارات روتينية اعتيادية أو حينما يكون المرعوسون قليلي الخبرة، أو حينما يريد المدير توجيه القرارات الإدارية بما يخدم مصلحته، وقد حل هذا النمط في المرتبة الرابعة والأخير من بين أنماط إدارة الصراع في المعاهد الأزهرية، ويقترح البحث مجموعة من النصائح التي يجب أن تراعى عند تطبيق هذا النمط، وهي:

- أ) الاطلاع الدائم على التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل كافة.
- ب) استخدام السلطة والصلاحيات الإدارية بطريقة عادلة وموضوعية.
- ج) اتخاذ الإجراءات الحازمة في حال حدوث سلوكيات غير مرغوبة.
- د) اللجوء إلى الروتين اليومي عند التعامل مع المواقف العادية.
- هـ) اتخاذ القرارات المهمة التي تخدم العمل في حال عدم توافر الخبرة الكافية لدى المعلمين.

توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بشأن تطوير إدارة الصراع التنظيمي بالمعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا يوصي البحث بالآتي:

- أ) تبني مقترحات البحث من قبل إدارة قطاع المعاهد الأزهرية بالقاهرة؛ للوقوف على النتائج والاستفادة منها.
- ب) نشر ثقافة التعامل مع الصراعات التنظيمية، والنظر إليها باعتبارها ظاهرة إيجابية وبناءة إذا أحسنت إدارتها وتوجيهها بما يخدم مصلحة العمل والمعلمين.
- ج) متابعة تطوير وتحديث البنية التحتية من أجهزة، وتقنيات، وبرامج، وشبكات بصفة مستمرة؛ لضمان صلاحيتها لأداء التدريبات الخاصة بأنماط إدارة الصراع التنظيمي.
- د) تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة بالمعاهد والإدارات الأزهرية؛ لتوثيق البيانات والمعلومات وتنظيمها لتقديم الخدمات بدقة وسرعة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أشرف السعيد أحمد: أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ١، العدد ٧٦، ٢٠١١.
2. أشرف محمد أحمد: توظيف مصادر القوة الناعمة والصلبة لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة الجنوب الوادي وعلاقتها بمستويات الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد ٥، العدد ٣، السعودية،
3. حسين رحيم: السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، الحامد للطباعة، الطبعة الرابعة، ٢٠١٣.
4. حماده محمد عبد الموجود: تصور مقترح لتطوير المعاهد الابتدائية الأزهرية في ضوء بعض معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ٢٠١٨.
5. سلطان بن حسن بن عبد الرحمن: المناخ التنظيمي وأنماط إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة عالم التربية، مصر، المجلد ١٥، العدد ٤٧، ٢٠١٤.
6. سوزان عبد التواب شيحة: تفويض السلطة وعلاقتها بالرضا المهني بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٠.
7. عبد الله صالح حمد: أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، ٢٠١٣.

٨. عثمان تاج السر مساعد: العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم - ولاية الجزيرة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال - رفاة للدراسات والأبحاث، الأردن، المجلد ٤، العدد ٣، ٢٠١٨.

٩. قاسم عائل الحربي: الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرون، دار الجنادرية، عمان، ٢٠٠٨.

١٠. ليلي عبد الحليم قطيشات: الكفايات المهنية في الممارسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ٢٠١٤.

١١. مجديين محمود القاعد: مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية إربد الأولى بأنماط إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة التربوية، الكويت، المجلد ٣١، العدد ١٢٣، ٢٠١٧.

١٢. محمد الصيرفي: إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، ٢٠٠٨.

١٣. محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، مصر، المجموعة العربية للنشر والتدريب والتوزيع، ٢٠١٢.

١٤. نجوى إبراهيم الدسوقي: تفعيل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢٠١٨.

١٥. نهى علي طالب الشرفاء: أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، ٢٠١٥.

١٦. نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ٢٠٠٩.

١٧. هناء عبد التواب ربيع: متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الإنسانية والعلوم الاجتماعية، مصر، الجزء ٨، العدد ٣٧، ٢٠١٤.
١٨. يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، ٢٠١٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Ahmet Ayik&Tevfic Uzun: Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principal, **Un published Master Thesis**, Faculty of Education, Giresun University, Turkey,2013.
2. Fred Luthans: **Behavior Organizational- an evidence based Approach**, 12th edition, Mc Graw- Hill Irwin, New york, 2010.
3. Green, J.: Job Satisfaction of Community College Chairpersons, **Unpublished Phd Thesis**, Virginia Polytechnic Institute , State University, 2000. .
4. Hanh D. Nguyen, Jie Yang: Chinese employees' interpersonal conflict management strategies, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 23 Issue: 4, 2012.
5. James I Gibson,John & Others: **Organizations: Behavior, Structure, Process**, 14th ed, MC Graw-Hill Irwin, 2013
6. M. Afzalur Rahim: TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 13 Issue: 3, 2002.
7. Robbins,Stephen, P: **Organizational Behavior**, 12th edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall International, Inc. 2012,
8. <http://www.yourarticlelibrary.com/business/conflict-management-characteristics-types-stages-causes-and-other-details/5431>, visited on: 5/26/2018 4:24 PM

9. Wu,Hui-Chin:A study of physical education directors' leadership style and role conflict on organizational commitment perceived by physical education teachers of colleges and universities in Taiwan, **un published doctoral distraction**, sports academy, Alabama university, U.S.A,2018.
- 10.Hanh D. Nguyen ,Jie Yang: Chinese employees' interpersonal conflict management strategies, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 23 Issue: 4, 2012.