

أساليب إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية

أ . بوجمعة نقيل*

يسعى هذا البحث إلى الكشف عن أسلوب إدارة الصراع الممارس في مؤسساتنا التعليمية من قبل المديرين على أساس أن هناك خمس أساليب لإدارة الصراع تتحكم في طبيعة العلاقة بين المديرين والأساتذة ، وهو بحث ينقسم إلى قسمين نظري وتطبيقي ويختتم بتحليل ومناقشة النتائج وتقديم الاقتراحات المناسبة .

ABSTRACT

This research seeks to reveal the style of conflict management practiced in our educational institutions by the managers on the basis there are five styles of conflict management to control the nature of the relation ship between the director and the teachers this research is divided into two sections theoretical and field and concludes with an analysis the results and finding and make appropriate proposals .

لعل من المتفق عليه ان الإداري التربوي ، وبغض النظر عن الموقع الإداري الذي يشغله يضطلع بمسؤوليات كبيرة تتمثل أساسا في توظيف الطاقات البشرية والمادية المتوافرة لديه من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرسومة ، ولا شك أن الإداري التربوي يواجه في سياق إدارته الآفة الذكر ، ولعل من أصعب هذه الإشكالات التعامل مع الصراع الذي ينشأ في المؤسسة لأسباب متعددة ، ومن المؤكد أن وعي الإداري التربوي وفهمه لظاهرة الصراع من حيث أسبابها ومستواها وآليات التعامل معها يعتبر عاملا حاسما في تحقيق المؤسسة التربوية لأهدافها وعاملا حاسما في ارتقائها وتطورها(1) .

إن التعامل مع الصراع وإدارته بشكل واضح وإيجابي يزيد من دافعية

* قسم علم النفس ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .

(1) أحمد بطاح ، 2006 ، ص131.

المعلمين ويسهم في الفعالية التنظيمية لذلك فإن على المديرين أن يبحثوا عن التقنية المناسبة التي يمكن من خلالها تكييف توقعات المدرسة وحاجات المعلمين كي تلتقي معا وتتفاعل بطريقة ديناميكية للمحافظة على صحة المدرسة وسلامتها(1) .

إن الإداري التربوي اليوم في حاجة ماسة إلى فهم أكثر لإستراتيجيات إدارة الصراع وإلى تطويرها واستخدامها في مؤسسته التعليمية كي يستطيع الاضطلاع بمسؤولياته بسهولة ، وعلى أكمل وجه وأكثر مردودية لمؤسسته ، وإن انتقاءه لأسلوب إدارة الصراع في المؤسسة التعليمية يلعب دورا أساسيا في الوصول بها إلى حالة من الاستقرار الايجابي والصحي ، يسمح لها من تحقيق للأهداف على نحو أفضل ، فهذا الأخير له انعكاساته على المناخ التنظيمي السائد بها ، وتأثيره المباشر على الأفراد وعلى المؤسسة في آن واحد .

و بالنظر لكل ما سبق فإن موضوع الصراع قد حظي باهتمام كبير من الباحثين في البلدان المتقدمة أما الدراسات في هذا المجال في البلدان النامية تبقي غير كافية وقليلة والجزائر في حاجة ماسة إليها من أجل تطوير مؤسساتها التعليمية وفق هذه المفاهيم التربوية الحديثة لذا فقد وجب القيام ببحوث علمية تهدف إلى التعرف على واقع مؤسساتنا التعليمية من حيث المناخ التنظيمي السائد بها ومن حيث الصراعات التي تعرفها وسبل إدارتها واخترنا لهذا البحث الثانويات كنموذج لهذه المؤسسات التعليمية لنستطلع بها هذا الواقع .

إشكالية البحث :

يعد موضوع إدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية أحد أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية لهذه المؤسسات حيث من المفترض أن تساهم هذه القيادات في نجاح العمليات التربوية في الثانويات التي تديرها ومن المفترض أيضا أن تكون لديها الخبرة والوعي والالتزام بالعمل من خلال قيادة مدرسية ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المدرسين والتلاميذ تثير دافعيتهم وتحفزهم نحو التحقيق الفاعل لأهداف المؤسسة التعليمية وضمان فاعليتها علما بأن تحقيق هذه الأهداف يتطلب

(1) الطويل ، 1998.

الفهم الإيجابي الخلاق للمناخ التنظيمي في الثانوية وهذا من شأنه التأثير على أسلوب إدارة الصراع فيها .

لقد أشار ريموندين (2001 REMONDIN) إلى « أن السلوكيات القيادية للمدير تؤثر بشكل هام في المناخ التنظيمي وأن كل ما كان المدير داعما أكثر لسلوكيات المعلمين كانت المدرسة أكثر انفتاحا » وأكد بيتر سون

(2002 PETRSEN) « أن قدرة المدير على إدارة أنواع مختلفة من الصراع تؤثر على إنتاجية المعلمين ، ومن ثم تؤثر في الأهداف ، وتقود إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم مما ينعكس سلبا أو إيجابا على تحصيل الطلبة في المدارس ، ولما كان الصراع جزءا من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة فهو موجود في المؤسسات التربوية بأشكال مختلفة وبمستويات متفاوتة » إن جهل المدير بأسلوب إدارة الصراع يعد مشكلة في حد ذاتها لأن الصراع التنظيمي أصبح ظاهرة تعايش مؤسساتنا التعليمية وأن التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير ، ففي « دراسة أجرتها المنظمة الأمريكية للإدارة وجد أن المديرين يرون أن الصراع يحضى باهتمام متزايد حيث تبين :

- أن المديرين يقضون 24 ٪ من أوقاتهم في التعامل مع الصراع .
- أن المقدرة على إدارة الصراع أصبحت أمرا ملحا في السنوات الأخيرة .

- أن المديرين يصنفون الصراع وإدارته بشكل مواز أو أكثر أهمية من التخطيط والاتصال الدافعية واتخاذ القرار (1) .

لذا ومن خلال ما تم عرضه ومناقشته وانطلاقا من خبرة الباحث الشخصية في الميدان التربوي فقد شعرا بأهمية وضرورة إجراء بحث حول إدارة الصراع في الثانويات الجزائرية كما يراه الأساتذة في هذه المؤسسات التعليمية .

تساؤلات البحث :

التساؤل العام :

(1) أحمد بطاح ، 2005 ، ص131

- ما أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من قبل مديري الثانويات الجزائرية من وجهة نظر أفراد العينة ؟

- التساؤلات الفرعية :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف أسلوب إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة ؟

أهداف الدراسة : تكمن أهداف البحث ، البحث الحالي في مايلي :

- الكشف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل القيادات الإدارية لثانويات الجزائرية .

- التعرف على مدى ارتباط وصف أسلوب إدارة الصراع بالخصائص الشخصية والوظيفية الجنس والخبرة .

تحديد مصطلحات البحث :

يجدر بنا من أجل فهم موضوع البحث تحديد بعض المصطلحات التي تواجهها خلال التطرق للموضوع .

الصراع : هو إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين البدائل (1).

أسلوب إدارة الصراع : هو سلوك التعامل مع الصراع ، والذي يمكن أن يتباين بتفاوت منطلقات المديرين وتركيز اهتماماتهم بالبعد الشخصي أو الاهتمام بالآخرين (2) .

الأسلوب التجنيبي : ويقصد به الانسحاب من الصراع وهذا لا يعني غياب الصراع ولكن لا يتم التعامل معه ويحاول تجنبه (3) .

الأسلوب التنافسي : الاهتمام بتلبية الحاجات الذاتية ولو على

(1) القحطاني ، 2001 ، ص161.

(2) واصل جميل المومني ، نفس المرجع السابق ، ص72.

(3) المرسي وإدريس ، نفس المرجع السابق ، ص 502 .

حساب الآخرين (1) .

الأسلوب التوفيقي التكيفي : يعمل على تسوية الأمور والتأقلم مع الوضع (2) .

الأسلوب التشاركي : يتنازل عن بعض اهتماماته للوصول مع الآخرين إلى حل وسط (3) .

الأسلوب التعاوني : ويقود هذا الاتجاه إلى جهود ترضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك للمشكلة (4) .

الثانوية : هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري متخصص ، تتمتع بالشخصية المعنوية بالاستقلال المالي وتستغرق الدراسة فيها مدة ثلاث سنوات تنتهي بحصول التلميذ الناجح على شهادة البكالوريا تؤهل صاحبها للدخول للجامعة لمواصلة تعليم عالي متخصص بعد توجيه مسبق (5) .

الهيئة التدريسية : هي الفئة الممثلة لأساتذة التعليم الثانوي وهم من خريجي الجامعة وتكون هيئة التدريس من الأسلاك التالية : « الأساتذة المهندسون ، الأساتذة المسؤولون عن المواد ، الأساتذة المسؤولون عن الأقسام (الأساتذة الرئيسيون) ، أساتذة التعليم الثانوي ، أساتذة التعليم التقني ، أساتذة التعليم الأساسي المكلفون » (6) .

الدراسات السابقة : وفيما يلي يشير الباحث إلى بعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى بعض الموضوعات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ، والتي يمكن أن تخدم أو تتصل بأشكالية الدراسة الحالية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وفي ما يلي عرض لهذه الدراسات :

دراسة كينان (1984, keenan) : كان الغرض من هذه الدراسة تفحص ما إذا كانت هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع ومعرفة نمط المدير لإدارة الصراع مقارنة بإدراك المعلمين وفهمهم ، وتم

(1) الجوهري ، 2000 ، ص 167.

(2) الجوهري ، 2000 ، ص 167.

(3) العميرة ، 1999 ، ص 23.

(4) المرسي وادريس ، 2000 ، ص 502.

(5) محمد بن حمودة ، 2006 ، ص 196.

(6) مرجع سبق ذكره ، ص 198.

طرح أربعة فرضيات لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في (29) مدرسة من المدارس المنتقاة بأمريكا ، وتوصلت الدراسة إلى أنه لم يكن هناك ارتباط معنوي بين تصورات المدير للمناخ التنظيمي وتصورات المعلمين ، وبين تحليل البيانات أن المديرين والمعلمين كانوا مختلفين في تصوراتهم للمناخ التنظيمي ، وكانت تصورات المعلمين مختلفة عن تصورات المديرين في أربعة من الأساليب الخمسة من أساليب إدارة الصراع ، وكان هناك ارتباط معنوي بين تصورات المديرين وتصورات المعلمين حول أسلوب واحد في إدارة الصراع وهو الأسلوب التجنبي (1).

دراسة العباينة (1996) : كان الغرض من هذه الدراسة معرفة الأساليب التي يتبعها العمداء في الجامعات الأردنية لإدارة الصراع ، وقد اختيرت عينة مكونة من (309) من أعضاء هيئة التدريس من بين جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملة في الكليات الأكاديمية وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث أداة مكونة من ثلاثين فقرة تقيس خمسة أساليب لإدارة الصراع هي التعاون ، والمجاملة ، والإجبار ، والتوفيق ، والتجنب .

وقد أشارت أساليب الدراسة إلى أن الأساليب المستخدمة كانت من الأساليب الأكثر استخداما إلى الأسلوب الأقل استخداما على النحو التالي :

التجنب ، والإجبار (المنافسة) ، والمجاملة ، والتعاون ، والتوفيق (التكيفي) ، لم تجد الدراسة أثرا لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب ، حيث كان لصالح الإناث ، كما لم تجد الدراسة أثرا لمتغير الكلية باستثناء الفرق الموجود على أسلوب التعاون وكان لصالح الكليات الإنسانية ، وأشارت الدراسة إلى وجود فرق لمتغير الخبرة التدريسية ، حيث يرى ذوو الخبرة من (1 - 3) سنوات أن العمداء أقل تجنباً وتعاوناً مما يراه ذوو الخبرة من (4 - 7) سنوات ولكنهم بالمقابل يرون أن العمداء أكثر تعاوناً وتوفيقاً من ذوي الخبرة (8 سنوات فما فوق) ، أما بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية فقد أظهرت الدراسة أن الأساتذة أكثر حزماً ، وأقل تعاوناً من رتبة الأستاذ المشارك وحملة الرتب الأخرى ، ويشير حملة الأستاذ المشارك إلى أن العمداء أكثر توفيقاً وأقل تعاوناً

(1) واصل ، جميل المومني ، نفس المرجع السابق ، ص 91 ، 92.

ومجاملة مما يرى حملة الرتب الأخرى(1).

دراسة موريس (Morris,1996): كان الغرض من هذه الدراسة مقارنة تصورات معلمي المرحلة الأساسية والثانوية نحو مناخ إدارة الصراع . وقد تم استخدام مسح طولي لحل الصراع لجميع بيانات هذه الدراسة . وتم استلام المسوحات المكتملة من (189) معلماً أساسياً و(191) معلماً في مرحلة الثانوية بنسبة إجابات بلغت 63% وتم توظيف إجراءات تحليل التباين المصاحب (Anova) واختبار (ت) لاختبار الفرضيات وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

الفرضية الأولى : والتي تنبأت بعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تصورات المعلمين نحو مناخ إدارة الصراع في مدارس كارولينا فقد تم قبولها . الفرضية الثانية : والتي تنبأت بعدم وجود فرق دال إحصائية بين تصورات معلمي المرحلة الأساسية والثانوية نحو إجراءات إدارة الصراع في تلك المدارس فقد تم قبولها . الفرضية الثالثة : والتي تنبأت بعدم وجود تأثيرات تفاعل هامة للجنس والعرق وموقع المدرسة على تصورات معلمي الأساسي والثانوي نحو إجراءات إدارة الصراع تم رفضها . وتعكس نتائج هذه الدراسة توافقاً وانسجاماً بين تصورات معلمي المدارس الثانوية والأساسية حول مناخ وإجراءات إدارة الصراع في مدارس جنوب كارولينا . وتوحي هذه النتائج بأن معلمي الأساسي والثانوي يشاطرون التصورات نفسها حول إدارة الصراع(2) .

دراسة روجر (Roger, 1997): قام روجر بتفحص واستطلاع العلاقة بين أسلوب إدارة الصراع ومناخ الاتصال التنظيمي كما يرتبط بالاتصال في أوكلاند ومدارس مشيغان بأمريكا ، وقد تم طرح أربعة أسئلة بحثية لتحديد العلاقة بين المديرين ومناخ الاتصال في مدارسهم ، لقد كانت هذه الدراسة هامة لأنها تفحص أساليب إدارة الصراع ومناخ الاتصال ، إن الصراع وهو جزء طبيعي من الحياة اليومية قد يتأتى عنه اتصال غير فعال ، وأن الاتصال الفاعل من شأنه أن يسهم في مناخ مثمر انفتاحي ونقي . إن إحدى أقوى الطرق استخداماً لحل الصراع هو التكامل ومن المعروف أن للأسلوب التكامل أثراً أكثر إيجابية لأنه أسلوب يستند لدمج القوى بدلاً من

(1) المرجع نفسه ، ص 85 - 86 .

(2) المرجع نفسه ، ص 87 - 88 .

تفريقها . وكان من نتائج الدراسة وجود ارتباط سلبي معنوي بين أسلوب الاتصال غير الصدامي والوصفي في مقابل المناخ التقويمي . ولم ترتبط أبعاد المناخ الستة مع الاتصال التحكمي . واختلف المديرين والمعلمون في تصوراتهم لمناخ الاتصال . وتم إيجاد فرق معنوي بين المديرين حول أساليب الاتصال الأربعة وكان المديرين يتصورون مناخات الاتصال نفسها داخل مدارسهم⁽¹⁾ .

دراسة الشريف (1997) : أجرت الشريف دراسة حول الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية ، واستهدفت هذه الدراسة التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب أهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (80) فردا وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

- أن هناك عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها : محدودية الموارد ، وتفاوت الصفات الشخصية ، وصراع الدور .

- أن أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب التي يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم⁽²⁾.

دراسة هاموند (Hammond,1999) : كان الغرض من دراسة هاموند تفحص تفضيلات إدارة الصراع لدى الموظفين والطلاب في جامعة واحدة في أمريكا وتحديد أساليبهم الأولية والثانوية المفضلة في إدارة الصراع التنظيمي وكانت الأسئلة كالتالي :

- هل يميل الناس لاستخدام أسلوب الدمج أولا وأسلوب التهدة ثانياً في محاولتهم لإدارة الصراع ؟

- هل يميل كل من النساء والرجال لاستخدام الاستراتيجيات نفسها في إدارة الصراع ؟

(1) المرجع نفسه ، ص 92 ، 93.

(2) طارق ، بن موسى العتيبي ، 2006 ، ص 62 - 63.

— هل يميل المديرون وطلبة الجامعة لاستخدام الاستراتيجيات نفسها ؟

كانت نتائج الدراسة متفقة مع بحوث رحيم (1973) ومتفقة جزئياً مع بحوث تنغ توم (Ting Toom, 1991) ، حيث كان أسلوب الدمج هو الأكثر استخداماً في إدارة الصراع وأسلوب التسوية هو الثاني . وكان من نتائج الدراسة أيضاً أن الموظفين يستخدمون الاستراتيجيات نفسها في إدارة الصراع⁽¹⁾ .

دراسة الرويلي (2004) : تستهدف دراسة الرويلي التعرف على استراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لمكة في إدارة الصراع التنظيمي ، والتعرف على دور هذه الاستراتيجيات في تنمية المهارات الإبداعية لدى المعلمين .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (271) فرداً من المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية لمكة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المديرين والمعلمين هي إستراتيجية التعاون ثم التجنب ثم القوة⁽²⁾ .

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من استعراض الدراسات السابقة التي أجريت على مستويات مختلفة مايلي :

- تعددت أهداف الدراسات التي عرضناها حسب طبيعة الموضوع الذي عالجت هذه الدراسات مشكلته .

- توصلت الدراسات السابقة إلى عدة نتائج هامة وذلك فيما يتعلق بالصراع التنظيمي وإستراتيجياته وعلاقته بمتغيرات أخرى .

(1) واصل ، جميل المومني ، نفس المرجع السابق ، ص91.

(2) طارق بن موسى العتيبي ، 2006 ، ص60.

— كشفت نتائج تلك الدراسات المديرين والمعلمين اختلفوا في تحديد أساليب إدارة الصراع الأكثر استخداما .

— كذلك كشفت نتائج تلك الدراسات وجود علاقة ارتباطية بين نمط المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع .

— إن دراسة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتعلقتين بمفهوم البحث تقدم فكرة شاملة عن الصراع المدرسي والأساليب التي من شأنها يمكن أن تساهم في إدارته في المؤسسة التعليمية .

فرضيات البحث : من المعروف أن أي بحث علمي يبنى على نسق من المنهجية يسمح بتسلسل الأفكار وتدخل صياغة فرضيات البحث كأبعاد يعتمد عليها في الاستدلال على مدى تحققها ، ولقد ارتأينا وضع الفرضية العامة والفرضيات الفرعية كالتالي :

الفرضية العامة : نتوقع أن أسلوب التنافس هو أكثر الأساليب استخداما من قبل مديري الثانويات الجزائرية .

الفرضيات الفرعية :

— نتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة إزاء أسلوب إدارة الصراع المستخدم تعزى لمتغير الجنس .

— نتوقع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة إزاء أسلوب إدارة الصراع المستخدم تعزى لمتغير الخبرة .

مفهوم الصراع :

أ - الصراع لغة : مصطلح الصراع (Conflict) مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflictus) التي تعني (التطاحن معاً باستخدام القوة) ، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع⁽¹⁾ ، وكلمة (Conflict) هي ذات أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق ، وأما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام⁽²⁾.

والصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق .

(1) محمد لطفي راشد ، 1997 ، ص6.

(2) إمام ، موسى صافي ، 1977 ، ص32.

ب - الصراع اصطلاحاً : الصراع في الاصطلاح فقد عرفه العلماء والباحثون تعريفات عدة فقد عرفه روبينز (Robbins) على أنه « عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ، ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثيظه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيز ميوله» (1) .

أما كيلي (Kelly, 1974) فقد نظر إلى الصراع على أنه « نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ، ووصفه تحت سيطرة المنظمة ، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً ، بحيث يؤدي إلى تغيير الطاقات والموهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة (2) .

وفي ضوء التباين الفكري فقد عرفه بوندج (Bouding) بأنه « موقف يتصف بالمنافسة ، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها ، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر » (3) .

هذا وقد عرفه بوندي (Bondy) بأنه « تعطيل أو انهيار في سبل ووسائل صنع القرار المعياري أو في تقنياتها » (4) .

و الصراع حقيقة واقعية في كل النظم ، ولكنه ليس بالضرورة سلبيا ، بل إن له أحيانا قيمته للنظام فالصراع عند بينيس وشين (Chin Bennis and) « قد يعني العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمور ، أو عدم اللجوء إلى سلوكيات عقلانية ، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث والتوضيح والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية» (5) ، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا مدمرا ، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا بناءا .

أما بوريسوف وفيكتور (Borisoff and victor) فقد رأى أن الصراع هو « اختلافات تحدث بين الأفراد وقيمهم وتعتمد على طبيعتها كالصراع الذي يدور حول الأهداف والقيم والدوافع والأفكار والموارد وأن الصراع كعملية ينشأ عندما يدرك شخص بأن طرفا آخر يربك أو سيقوم بإرباك هدف

(1) أحمد بطاح ، نفس المرجع السابق ، ص 132.

(2) زيد منير عبوي ، نفس المرجع السابق ، ص 65.

(3) واصل جميل المومني ، ، 2006 ص 41.

(4) هاني عبد الرحمان الطويل ، 1999 ، ص 297.

(5) محمد حسن العمائرة ، 2002 ، ص 202.

يخصه» (1) .

أما عساف (1984) فقد نظر إلى الصراع على أنه «يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ، ويعبر عن وضع معين يصبح فيه أطراف العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف فيها الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر ، أو لما يمثله من قيم أو مصالح أو أهداف» (2).

ويعرف بدر الصراع بأنه «عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر ، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو أهداف المجموعات ، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات» (3).

ويعرف زايد الصراع بأنه «النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود شخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه» (4).

ونرى مما سبق اختلاف وتعدد التعريفات التي تبناها ، الباحثون في نظرتهم لمفهوم الصراع ، والسبب أن هناك مداخل كثيرة لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية ، حيث يركز كل مدخل من المداخل على جوانب معينة ، ويعود ذلك أيضا إلى الخلفية الفكرية لكل فريق ، وكذلك تبعا لتطور الصراع وأبعاده المختلفة . ويتضح من استعراض التعريفات السابقة أن الصراع هو شكل من أشكال النزاع والخصام والخلاف والتنافس بين فردين أو أكثر ينشأ عندما يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يعيقه ويمنعه من تحقيق أهدافه لأسباب تتعلق بتعارض الأهداف أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات أو بمحدودية الموارد المادية أو أمور تتعلق بالقيم والدوافع والأفكار وقد يؤدي هذا الصراع إلى آثار إيجابية بناءة إذا أحسنت إدارته وإلى آثار سلبية مدمرة إذا أسئلت إدارته .

(1) أحمد بطاح ، نفس المرجع السابق ، ص132.

(2) عساف عبد المعطي ، 1984 ، ص202.

(3) بدر حامد أحمد ، 1994 ، ص194.

(4) زايد محمد عادل ، 1995 ، ص527.

معالم الصراع التنظيمي :

إن فكرة الصراع ليست بعيدة عن فكرة الحياة ، فالحياة لا تعرف السكون والركود وإنما هي متجددة ومتغيرة باستمرار ، وإن مما لا شك فيه أن عملية التجديد والتغيير هذه قد تنطوي على صراع أحيانا ، وإن الخلافات أو النزاعات أو عدم التوافق قد تعتبر من دوافع التجديد والتغيير عند مختلف الكيانات الاجتماعية .

إن مظاهر التفاعل بين الأفراد والجماعات والمنظمات تؤدي بطبيعتها إلى إيجاد مظاهر مختلفة كالتعاون والتنافس والصراع وإن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل هذه الكيانات يعتبر أحد أهم قوى التغيير الذي يتحفز من خلال الصراع .

إن وجود الصراعات داخل التنظيمات ظاهرة طبيعية ، لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن أن يتحكم فيها ، ولذلك يرى تايا (Tapia, 1980) أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري ، وكل تشكيل اجتماعي . فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع ، فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات ولا صراعات ، ويضيف تايا (Tapia) أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل ، وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود⁽¹⁾ .

ولقد أشار مورفت (Morphet) إلى أن الصراع يكون بناءا عندما يخلق نموا وتطورا في العلاقات الإنسانية داخل المدرسة ويسعى لحلول أفضل في تلبية ، حاجات الجماعة ، وأن الصراع التنظيمي يعتمد على القدرات التكيفية للمنظمة⁽²⁾ .

أما كل من القحطاني ويوسف (2001) فقد ذكرا أنه « كلما زادت درجة الغموض والتشويش ونقص المعلومات وحجبها ، كلما زاد التوتر نحو حيازة معلومات ضرورية فتزداد ظاهرة الصراع حدة قبل أن يتسنى اتخاذ القرار »⁽³⁾

(1) غيات بوثلجة ، 2006 ، ص 49.

(2) واصل جميل المومني ، نفس المرجع السابق ، ص 42.

(3) المرجع نفسه ، ص 49.

في حين أكد أديل مان وروبرت جي (Addlman and Robert G, 1995) «أن لجوء المدير إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة المعلمين في العملية الإدارية، وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل يذكى روح الصراع وينمي علل التناحر ويسود جو العداء والتشاحن الضار بمصالح المدرسة وأهدافها»⁽¹⁾.

وهناك صراع تداخل الأدوار، ذلك أن الشخص، والأفراد في مؤسسة ما، يقومون بمجموعة من الأدوار، بحيث يشكل هؤلاء الأفراد ما يطلق عليه مجموعة الدور، ففي المدرسة، على سبيل المثال، تتكون مجموعة الدور من المدير، ومساعد المدير، والمعلمين والطلبة وفي خارج المدرسة تتكون مجموعة الدور من الأسرة والتجمعات سواء أكانت ثقافية أو رياضية، ومتطلبات الدور عبارة عن التوقعات والمحددة، والرسمية وغير الرسمية، من أعضاء مجموعة الدور وهذه المتطلبات يتم توصيلها للفرد من خلال وسائل التواصل المختلفة فمدير المدرسة يتوقع من المعلمين تنفيذ الخطة التربوية ويتوقع من البيئة المحلية المحافظة على البناء المدرسي وتقديم كل مساعدة ممكنة للمدرسة، كما أن المعلمين يتوقعون من مدير المدرسة تقديم كل مساعدة ممكنة في سبيل بلوغ الأهداف التربوية، ويتوقع المجتمع المحلي من المدرسة تربية أطفالهم بطريقة سوية متكاملة. ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت فقد يطلب من المعلم القيام بنشاطات لا صفية خارج الدوام الرسمي وهذا يتعارض مع دوره مما يؤدي إلى صراع داخله، ويكبر حجم الصراع عندما يكون أحد أعضاء مجموعة الدور خارج نطاق هيكل السلطة مثل لجنة المعلمين أو الموظفين أو الأجهزة الحكومية⁽²⁾.

آليات التعامل مع الصراع :

لقد رصد الباحثون استراتيجيات عديدة للتعامل مع الصراع ولعل أهمها :

أداة توماس وكلمان (Thomas and Kelman) وهي نموذج بخمسة

(1) المرجع نفسه، ص43.

(2) محمد حسن العميرة، مرجع سبق ذكره، ص210.

أبعاد في تشخيص الصراع تتضمن بعدين يشكلان مفاهيم الصراع وهما كما يسميهما أيضا سلوكان حرجان :

- بعد التعاون (Cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر ، ويضع باعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم .

- بعد الحزم التوكيدي (Assertiveness) ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي :

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

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

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

4- أسلوب الرابح / الخاسر أو أسلوب التنافس : وهو أسلوب بات وغير تعاوني وفيه يستعمل الفرد كل ما لديه من قوة لتحقيق هدفه

فالخسارة فيه تعني فقدان المكانة وقلة الكفاءة ويغلب على هذا الأسلوب السلوك العدواني الجامد المتعنت وغير المعقول وفيه قد يستخدم الفرد القمع والإكراه .

5- أسلوب الخاسر المتخلي أو أسلوب التجنب : ويحمي هذا الأسلوب الفرد من خوض معركة مع الآخرين يشعر أنه لن يربحها ويظهر تجنب الفرد لمقارعة الآخرين في انسحابه من الخلافات وتسويفه فيها أو تجاهلها ومع أن هذا الأسلوب يتصف بالتسامح الموضوعي غير المتأثر بالأشخاص ، إلا أنه قد يؤدي بصاحبه إلى الإحباط والحقْد (1).

إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية :

إن القادة التربويين يواجهون يوميا مشكلة الصراع في مؤسساتهم التعليمية وبالتالي فمطلوب منهم أن يديروه بطريقة علمية بحيث يفيدون من وجوده أكثر مما يتضررون منه وإذا أخذنا المدرسة الثانوية مثالا فإن مديرها يواجه الصراع في ثانويته بينه وبين الأساتذة أو بين الأساتذة أو بينهم وبين التلاميذ أو بين التلاميذ أنفسهم ، وعليه فإن المدير المتسلح بالمعرفة العلمية للصراع يتجه إلى تبني الاتجاه الحديث القائل بأن وجود درجة من الصراع أمر بناء في المؤسسة وأن المطلوب منه ليس أن يستأصل الصراع بل أن يتعامل معه ويديره .

ولعل ما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق هو أن أهم الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى إحداث الصراع في الميدان التربوي هي درجة المشاركة في صنع القرار وعدم وجود وصف للعمل وصعوبة الوصول إلى المعلومات وغياب المعايير المقننة لتقييم الأداء الأمر الذي يفرض على الإداري التربوي أن يتبنى الأسلوب الديمقراطي في عمله ، وأن يتأكد من أن هناك وصفا واضحا ومحددا للأعمال المطلوبة من المرؤوسين وأن كل المعلومات تصل إليهم في وقتها وأخيرا أن يحاول تبني أو تطوير معايير ذات مصداقية علمية عند تقييم أداء العاملين معه .

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن القائد التربوي لا بد أن ينتقي الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الصراع وإدارته حيث أن هناك

(1) إيزابيل ، فيفد وجين دنلاب ، 1997 ، ص221 .

استراتيجيات كثيرة يمكنه الإطلاع عليها من خلال الأدبيات والبحوث التربوية ولكنها بالتأكيد لا تصلح جميعا ، ومن هنا تأتي أهمية أن يمعن النظر في هذه الإستراتيجيات الكثيرة المتاحة وأن ينتقي منها ما هو مناسب لإدارة الصراع القائم مع ضرورة أن يأخذ بالاعتبار بأنه مربى أولا وأخيرا وأنه يعمل في مؤسسة تعليمية تعمل على تعهد النشء وصقله وتهذيبه وبالتالي فإنه يجب أن يكون أميل إلى الإستراتيجيات التي تتصف بالمشاركة والتعاون من تلك التي تتصف بالتسلط والقوة .

وأخيرا فإنه من واجب الإداري التربوي أن يعمل على تجديد المؤسسة وإضفاء الحيوية على عملها وأن يستثير الصراع فيها بما يناسب مناخها التنظيمي وطبيعة العاملين فيها ومؤهلاتهم وخبراتهم بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية بفعالية وبكفاية وبأحسن صورة .

الجانب التطبيقي للبحث :

حدود البحث :

حدد هذا البحث بالمحددات التالية :

أ - الحدود المكانية : تركز هذا البحث على الثانويات المتواجدة بولاية المسيلة .

ب - الحدود البشرية : اقتصر هذا البحث على كل أعضاء هيئات التدريس العاملين بالثانويات المتواجدة بولاية المسيلة .

ج - الحدود الزمنية : لقد تمت عملية تصميم الاستبيان وتحكيمه وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها ، وذلك ابتداء من شهر نوفمبر 2007م إلى غاية شهر سبتمبر 2008م .

الإجراءات الميدانية :

المشكلة المطروحة للبحث مستمدة من الواقع التربوي المعاش بثانوياتنا حيث تمكن الباحث من رسم صورة نظرية أولية عن ذلك الواقع إذ التمس من ضرورة ذلك تحسين المناخ التنظيمي بثانوياتنا ودفع مديريها إلى انتقاء أكثر أساليب إدارة الصراع تفضيلا عند أعضاء هيئات التدريس ، هذا الأمر يبقى المرجو لكن ما هو سائد في الميدان قد يختلف عن ذلك تماما ومن أجل التوضيح فسنناول في ما يلي أهم الإجراءات اللازمة

والمتبعة في بحثنا قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها كل البحوث العلمية ألا وهي الكشف عن الحقائق .

عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث عن طريق عملية السحب العشوائي وذلك باختيار عينة عشوائية من الثانويات الموجودة بولاية المسيلة فتم اختيار (08) ثانويات من مجموع (45) ثانوية .

قام الباحث باعتماد قائمة الهيئات التدريسية بالثانويات الثمان كعينة أساسية للبحث ، حيث بلغ تعدادها (205) أستاذ وأستاذة .

خصائص العينة :

تتسم عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص في ضوء متغيرات الدراسة يمكن توضيحها فيما يلي :

أ. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

يوضح الجدول رقم (01) ي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	112	%55
أنثى	93	%45
المجموع	205	%100

ب. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة :

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة .

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	75	%37
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	53	%26
من 11 سنة إلى 15 سنة	33	%16
من 16 سنة فما فوق	44	%21
المجموع	205	%100

يتبين من الجدول السابق أن أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات احتلوا المرتبة الأولى بنسبة (37%) ثم جاء في المرتبة الثانية الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 06 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (26%) ثم جاء في المرتبة الثالثة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 16 سنة فما فوق بنسبة (21%) ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة (16%) .

أداة البحث :

أتم استخدام المقابلة مع بعض المديرين وبعض الأساتذة من ثانويات مختلفة جمع معلومات حول حقيقة الموقف الفعلي الذي سوف يجري في إطاره البحث والتعرف على مدى الإمكانيات المتاحة للدراسة متغير البحث .

الاستبيان :

لتحقيق أهداف البحث وللكشف عن أسلوب إدارة الصراع الممارس من قبل مديري الثانويات الجزائرية قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة واستعان بذلك ببعض الدراسات السابقة كدراسة واصل (2003) وذلك لأنها تتوافق مع الأهداف العامة للبحث الحالي وتتناسب مع إجراءاته ، فتم اعتماد نفس الأساليب لأداة المعلم لقياس أسلوب إدارة الصراع في الاستبيان الحالي ، أما للحصول على الفقرات فقد استعان الباحثان بالأدب النظري الخاص بموضوع البحث .

وصف أداة البحث :

يتكون الاستبيان الذي صممه الباحث وفق أسلوب ليكرت الخماسي لقياس أسلوب إدارة الصراع من (25) فقرة موزعة على خمسة أساليب : الأسلوب الأول (التنافسي) بـ (05) فقرات ، والأسلوب الثاني (التجنبى) بـ (06) فقرات ، والأسلوب الثالث (التوفيقى التكيفى) بـ (05) فقرات ، والأسلوب الرابع (الشاركي) بـ (04) فقرات ، والأسلوب الخامس (التعاونى) بـ (05) فقرات .

تصحيح أداة البحث :

تعتمد طريقة تصحيح استبيان البحث على أسلوب ليكرت الخماسي (موافق جدا - موافق - محايد - معارض - معارض جدا) ، وتم تحديد الدرجات المقابلة لها من 1 - 5 ، وتحسب درجة أسلوب إدارة الصراع بإيجاد مجموع درجات فقرات كل أسلوب ، وبالتالي يتم تحديد أفضليته عند أفراد العينة .

أسلوب المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بالكشف عن أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من قبل مديري الثانويات الجزائرية فقد تم استخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، أما للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بمعرفة دلالة الفروق لمتغير الجنس على متغير البحث (أسلوب إدارة الصراع) فقد تم استخدام اختبار (t - test) ، أما للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بمعرفة دلالة الفروق لمتغير الخبرة على متغير البحث فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way anova) .

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

بعد تطبيق أداة البحث على أفراد العينة وتجميع البيانات من الاستمارات المسترجعة ، قام الباحث بمعالجتها إحصائيا وذلك للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع المستخدم من قبل مديري الثانويات فضلا عن معرفة طبيعة المناخ السائد بهذه الثانويات وعن أسلوب إدارة الصراع الأكثر استخداما من قبل مديريها ، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة :

نتوقع أن أسلوب التنافس هو أكثر الأساليب استخداما من قبل مديري الثانويات الجزائرية .

الجدول رقم (03) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أسلوب من أساليب متغير إدارة الصراع لإجابات الأساتذة مرتبة تنازليا .

الرتبة	الرقم	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	5	التعاوني	18.35	4.90
2	2	التجنبى	17.71	4.25
3	3	التوفيقى التكيفى	17.44	3.97
4	1	التنافسى	16.92	4.96
5	4	التشاركى	14.11	2.86

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03) يتضح وجود عدد من الأساليب يستخدمها مديري الثانويات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس ، حيث يشير الأساتذة بأن المديرين يستخدمون جميع الأساليب في إدارة الصراع دون أي استثناء ، وأظهرت النتائج بأن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما من قبل المديرين حيث جاء بمتوسط حسابي (18.35) وانحراف معياري (4.90) وبالتالي فإن الفرضية الموضوعة لم تتحقق .

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن اختيار المديرين لهذا الأسلوب يعزى إلى وعيهم بالمشكلات التي تحدث بالثانويات وفي التعامل معها للتوصل إلى حلول مقبولة لكل طرف من أطراف الصراع وقد يعزى كذلك إلى ازدياد معرفتهم بالعاملين من خلال الاتصال بهم والتعاون معهم مما يعزز الشعور الايجابي لديهم ويخلق فيهم قوة دافعية لتحقيق مصالح الثانوية التي وجدت من أجلها .

كما قد تعزى إلى تمكنهم من الأساليب القيادية الحديثة والتي تتطلب من المدير أن يكون فاعلا ومتفاعلا وملتزمًا بالعمل المنتج فضلا عن اهتمامه بالبعد الإنساني لتلتي أهداف الأساتذة مع أهداف الثانوية .

لقد تنوع استخدام أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر الأساتذة في الثانويات الجزائرية وقد يعود ذلك إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد يمارس في جميع المواقف والحالات وإنما هناك أساليب عديدة يلجأ إليها المديرون في حل الصراعات التي تنشأ داخل المدارس الثانوية وهذا يعني

أن لكل موقف صراع أسلوبا يختلف عن الآخر مما يصعب التعميم في استخدام أسلوب دون غيره لأنه يعتمد على عدد من المتغيرات تتمثل في موضوع الصراع وحجمه ونوعه الأطراف المشاركة فيه والبيئة التنظيمية والمنطقة الجغرافية .

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

- تتوقع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة إزاء أسلوب إدارة الصراع المستخدم تعزى لمتغير الجنس .

- الجدول رقم (04) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لأساليب إدارة الصراع على المتغير المستقل : الجنس .

الأسلوب	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التنافسي	ذ	16.08	5.001	2.69	203	0.008
	إ	17.93	4.75			
التجنبى	ذ	17.08	4.22	2.34	203	0.02
	إ	18.47	4.18			
التوفيقى لتكيفى	ذ	17.80	3.91	1.42	203	0.15
	إ	17.01	4.01			
التشاركي	ذ	14.33	2.90	1.17	203	0.24
	إ	13.86	2.81			
التعاونى	ذ	18.97	4.63	2.006	203	0.04
	إ	17.60	5.13			
أسلوب إدارة الصراع	ذ	84.88	10.91	0.40	203	0.68
	إ	84.28	10.19			

من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لأساليب إدارة الصراع المبينة في الجدول رقم (04) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع

عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) تعزى لمتغير الجنس . وبالتالي فإن الفرضية الموضوعية قد تحققت وقد تعود هذه النتيجة إلى أن الأساتذة والأستاذات يرون أن المديرين يستخدمون الأساليب المختلفة لإدارة الصراع ، مما يشير إلى أن متغير الجنس لا يؤدي دوراً في إحداث فرق جوهري وهذا بالنسبة لمجموع الأساليب أما بالنسبة لكل من أساليب التعاون والتجنب والتنافس فقد بينت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، وكانت لصالح الإناث في كل من الأسلوبين التنافسي والتجنبي بمستوى دلالة للأول ($a=0.01$) وللثاني ($a=0.05$) وكانت لصالح الذكور في أسلوب التعاون بمستوى دلالة ($a=0.05$) وقد يعود هذا إلى أن الذكور أكثر احتكاكاً بالإدارة من الإناث ولذا فهم يرون أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون عكس الإناث الأقل احتكاكاً بالإدارة وبالمدير وهذا يعود لخصوصية المجتمع الجزائري المحافظ ولمحدودية حرية المرأة فيه ولذا فهن يرين أن المديرين يستخدمون كل من أسلوب التنافس والتجنب .

تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

- نتوقع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة إزاء أسلوب إدارة الصراع المستخدم تعزى لمتغير الخبرة .

الجدول رقم (05) : تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع وفقا لمتغير الخبرة .

الأسلوب	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنافسي	03	168.43	56.14	2.32	0.07
	201	4861.46	24.18		
	204	5029.90			
التجنبي	03	63.67	21.22	1.17	0.32
	201	3631.91	18.06		
	204	3695.59			
التوفيقى التكيفي	03	4.61	1.53	0.09	0.96
	201	3215.99	16.00		
	204	3220.60			
التشاركي	03	12.38	4.12	0.49	0.68
	201	1662.80	8.27		
	204	1675.19			
التعاوني	03	76.80	25.60	1.06	0.36
	201	4835.90	24.05		
	204	4912.71			
أسلوب إدارة الصراع	03	334.58	111.52	0.99	0.39
	201	22458.02	111.73		
	204	22792.60			

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة الواردة في الجدول رقم (05) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الخبرة وبالتالي فإن

الفرضية الموضوعية قد تحققت وقد تعود هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة من الأساتذة والأستاذات يتماثلون ويتفقون حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية وذلك بغض النظر عن اختلاف عدد سنوات خبرتهم .

خاتمة :

بعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في الكشف عن أساليب إدارة الصراع الممارسة من قبل مديري الثانويات والمتمثلة بالترتيب في التعاون والتجنب والتوافق والتنافس والتشارك ، كذلك تعرفنا على مدى ارتباط وصف أسلوب إدارة الصراع بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الجنس والخبرة .

إن إطلاع الإداري التربوي على نتائج هذا البحث وتعرفه على المفاهيم التي عالجهها إنما يخلق لديه الوعي بوجود تفكير حديث على مستوى تسيير هذه المنظمات التربوية ، تفكير جديد يتماشى مع روح العصر من حيث كسر الجمود والسكون والروتين والسير نحو التغيير والتجديد والإبداع للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية وإلى تمام الازدهار والارتقاء والنجاح .

استنتاج عام :

تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن المديرين ينزعون إلى استخدام الأسلوب التعاوني ، كما أنهم يستخدمون جميع الأساليب حسب أفضليتها التعاون فالتجنب فالتوافق فالتنافس فالتشارك أخيرا . ويعود هذا إلى أن المديرين يريدون الحفاظ على مستوى معين من الاستقرار داخل الثانوية مما يسهل سير الدوام اليومي للعمل . كما أنهم يعالجون المشكلات التي تنشأ داخل الثانوية بأساليب عديدة حسب نوع كل مشكلة أي أن لكل حالة صراع أسلوبا يختلف عن الآخر وهذا ناتج عن قدرة المديرين ومعرفتهم وفهمهم لكيفية إدارة الصراع بالثانوية إلى حد ما .

لم يكن هناك دعم لأثر متغير الجنس في أسلوب إدارة الصراع إلا في بعض الأساليب فالإناث يرين أن المديرين يستخدمون كل من أسلوب التنافس والتجنب عكس الذكور الذين يرون بأن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون وهذا قد يعود للحرية التي يتمتع بها الذكور في الاحتكاك

بالإدارة والتقرب منها عكس الإناث ويعود هذا الخصوصية المجتمع الجزائري وثقافته .

لم يكن هناك دعم لأثر متغير الخبرة في أساليب إدارة الصراع ، وقد يعود ذلك إلى تماثل واتفاق أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية بغض النظر عن اختلاف عدد سنوات خبرتهم في التعليم .

توصيات واقتراحات البحث :

في ضوء النتائج التي أفرزها البحث يوصي الباحث بالآتي :

إن تقوم الجهات الوصية على التربية والتعليم بتعميق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى مديري الثانويات وتفعيل دورهم بتوفير المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي مبني على جمع المعلومات وتبويبها وتفسيرها واختيار القرار الأفضل للوصول إلى حل للمشكلة من خلال التكوين الدائم لتحقيق النمو المهني المستدام والتطوير بما يتناسب مع المستجدات الحديثة في عالم التربية والإدارة .

إن تصمم وزارة التربية والتعليم ببرامج تدريبية خاصة لمدرّاء الثانويات على أن يقوم المديرين بتحديد حاجاتهم التدريبية لتنمية قدراتهم في مجال القيادة والإدارة .

إن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتنسيق مع الجامعة الجزائرية لانجاز ورشات تدريبية في مجال الإدارة التربوية الحديثة لفائدة مديري الثانويات وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة العلمية للمشاركة في التطوير التربوي عن طريق الندوات الدورية والمؤتمرات واللقاءات المباشرة وذلك لتمكين المديرين من التطوير والتجديد وإحداث التغيير في مدارسهم .

إن يشرف على تدريب المديرين أفراد من ذوي الخبرات العلمية العالية في مجال القيادة والإدارة التربوية .

إن تحدد وزارة التربية والتعليم عددا من المعايير والأسس الفنية عند انتقاء مديري الثانويات من خلال اختيار المدير القادر على إحداث التغيير والتطوير والتجديد والإبداع بمدرسته بكفاية وفعالية .

إن تهتم وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية باتخاذ عددا من

الإجراءات الصائبة لتطوير العلاقات التنظيمية داخل الثانويات .
 ضرورة انعقاد جمعيات بين المدير والأساتذة لمناقشة مشكلات العمل بالثانوية والعمل على إيجاد حلول مقبولة لها .
 ضرورة الإشراف الفعلي للأساتذة في تسيير الثانويات .
 ضرورة القيام بدراسات دورية تتناول موضوع البحث من أجل تحسين المناخ التنظيمي لمؤسساتنا التعليمية

المراجع :

- 1/ أحمد ، بطاح : (2006) ، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 2/ الطويل ، هاني : (1998) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الافراد والجماعات في التنظيم ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 3/ REMONDIN , B. J. (2001) leadership style and school climate a comparison between Hispanic and non Hispanic women principals in southern new mexico dissertation abstract international , 29, (3) . 869A
- 4/ Petersen,Reecel,S. R. (2001). Creating school climates that prevent school violence . Social studies . vol . 92 (4) p . 167
- 5/ القحطاني ، سالم سعيد ، ويونس حلمي : (2001) ، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، دراسة استطلاعية ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية ، م13 ، ع1 ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض .
- 6/ واصل ، جميل المومني : (2006) ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، .
- 7/ المرسي ، جمال الدين محمد ، إدريس ، ثابت عبد الرحمان : (2001) ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك المنظمة ، الدراسات الجامعية ، الإسكندرية .
- 8/ الجوهري ، محمد ناجي : (2000) ، الاتصال التنظيمي ، ط1 ، دار الكتاب الجامعي ، العين .
- 9/ العمارة ، محمد حسن : (1999) ، مبادئ الإدارة المدرسية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 10/ محمد بن حمودة : (2006) ، علم الإدارة المدرسية ، دار العلوم .
- 11/ طارق ، بن موسى العتيبي : (2006) ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- 12/ محمد ، لطفي راشد : (1997) ، مفهوم الصراع التنظيمي — مفاهيم واستراتيجيات إدارية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، م9 ، ع1 ، الرياض .
- 13/ إمام ، موسى صافي : (1977) ، ظاهرة النزاع في المنظمات ، مجلة معهد الإدارة العامة ، ع20 ، الرياض .
- 14/ زيد ، منير عبوي : (2006) ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- 15/ هاني عبد الرحمن الطويل : (1999) ، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، دار وائل للنشر

- والتوزيع، عمان .
- 16/ محمد ، حسن العمارة : (2002) مبادئ الإدارة المدرسية ط3 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- 17/ عساف ، عبد المعطي : (1984) ، النزاع التنظيمي ، مجلة الإدارة العامة ، ع42 ، الرياض بدر ، حامد أحمد : (1994) ، قراءات في السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- 18/ . زايد ، محمد عادل : (1995) ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية ، مجلة الإدارة العامة ، م34 ، ع4 ، الرياض .
- 19/ غيات ، بوثلجة : (2006) ، مقدمة في علم النفس التنظيمي ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 20/ إيزابيل ، فيفد ، وجين ، دنلاب : (1997) ، الإشراف التربوي على المعلمين - دليل لتحسين التدريس ، (ترجمة : عمر الشيخ) ، ط2 ، توزيع روائع مجدلوي ، عمان .