

## متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة

### وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن

علية محمد إسماعيل شرف<sup>(1)</sup>، وعواطف بنت علي بن دخيل الله السيف<sup>(2)</sup>

جامعة القصيم

(قدم للنشر في 20/12/1438هـ؛ وقبل للنشر في 11/06/1439هـ)

المستخلص: يعد الصراع ظاهرة طبيعية وموجودة في كل المؤسسات نتيجة للتطوير والتغيير والتفاعلات المختلفة بين الأفراد مع اختلاف اتجاهاتهم وأهدافهم وثقافتهم ولا سيما المدرسة التي يتطلب من قيادتها مواجهة الصراع بخطة متكاملة وإدارته ومعالجته بطريقة فاعلة، وتهدف الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس، والتعرف على انعكاس إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس على أداء المعلمات الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (196) معلمة يمثلون المراحل التعليمية (الابتدائي - المتوسط - الثانوي) بالمدارس الخاصة، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: غياب توافر متطلبات إدارة الصراع بالمدارس من اتصال فعال، وعلاقات إنسانية، ومناخ تنظيمي فعال، وقيادة ديمقراطية غير نمطية، نقص ثقافة إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس وبخاصة لدى الإدارة المدرسية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في انعكاس إدارة الصراع على أدائهن تعزى إلى (المرحلة التعليمية - الخبرة)، وأوصت الدراسة ببعض التوصيات للحد من أساليب الصراع بين المعلمين بالمدارس.

الكلمات المفتاحية: قادة المدارس، المناخ التنظيمي، الصراع.

## Organizational conflict management requirements in girls private schools at Buraydah city and their impact of the performance of functional teachers from their perspective

Alyia Mohammed Ismail Sharaf<sup>(1)</sup>, and Awatif Ali Alsaif<sup>(2)</sup>

Al Qussaim university

(Received 11/09/2017; accepted 27/02/2018)

**Abstract:** The phenomenon of conflict management in any workplace relates to various interactions between differences in terms of cultural, behavioral and educational factors. In schools, the leadership is responsible for preventing conflict by addressing, identifying and taking action in order to resolve it. The study aims to identify the most important organizational conflicts in terms of administration requirements. In addition, the leadership has to identify the impact of conflict management in schools on the functionality of teachers. The study used descriptive methods. The study sample was made up of 196 teachers from primary, intermediate and secondary private schools. A questionnaire was used for data collection. The most important results of the study are as follows. Firstly, there is the importance and needs of conflict management requirements in the schools in terms of effective communication, good relationships, a good climate of effective regulatory procedures, and democratic leadership. Secondly, there is insufficient knowledge of organizational conflict in school management at the school leadership level. Thirdly, there are no significant differences between the impact of conflict management in terms of the education and experience of the school leadership. The study offers some recommendations to limit the sources of conflict between teachers in schools.

**Keywords:** school leaders, organizational climate, Conflict.

(1) Professor of educational administration poster, Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Al Qussaim university.

(1) أستاذ الإدارة التربوية المشارك بكلية التربية جامعة القصيم.

البريد الإلكتروني: Dr.alvia@yahoo.com

(2) Assistant Professor of Management and Educational Planning, Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Al Qussaim university.

(2) أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بكلية التربية جامعة القصيم.

## مقدمة

منه والقضاء عليه (الرشيدة والقضاة، 2013، ص200)،  
فإدارة الصراع تستهدف إدارة المنظمة وقيادتها للوصول  
بالصراع إلى مستوى مقبول، بل مرغوب فيه والحفاظ  
على مستوى معين منه داخل المنظمة بهدف زيادة فعالية  
المنظمة وكفاءتها لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.  
وتوجد بالمدارس شبكة معقدة من العلاقات التي  
تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات الصراع من  
المخالفات والتناقضات التي تتطور من مرحلة  
الاختلاف بين أفراد المدرسة إلى مرحلة الصراع  
التنظيمي، والذي يؤثر مباشرة في جو العمل السائد  
وينتج عنه مشكلات تنظيمية يعبر المعلم من خلالها عن  
عدم رضاه، وهي انخفاض معدلات الأداء والتغيب  
وانخفاض مستويات الإنتاجية (زرفاوي، 2014،  
ص9)، بالإضافة إلى إحساس المعلمين بالضغط النفسي  
وتدني الشعور بالثقة في النفس؛ مما ينعكس سلباً على  
أدائهم الوظيفي، وهنا يأتي دور القيادة وتأثيرها على أداء  
المعلمين وروحهم المعنوية سلباً أو إيجاباً.

وتتعدد أساليب إدارة الصراع تبعاً للظروف  
والمواقف المختلفة؛ حيث قد يلجأ قائد المدرسة إلى  
استخدام أسلوب محدد لإدارة الصراع ظناً منه أنه يساهم  
بصورة كبيرة في تقليل الصراع والحد منه، ثم يلجأ  
لأسلوب آخر نتيجة لتغير بعض الظروف أو لأن  
الأسلوب الأول قد لا يكون غير مجدي؛ إذ إن إدارة

يمثل الصراع ظاهرة طبيعية وموجودة في كل  
المؤسسات نتيجة للتطوير والتغيير والتفاعلات المختلفة  
بين الأفراد مع اختلاف اتجاهاتهم وأهدافهم وثقافتهم  
بالإضافة إلى غموض الأدوار؛ مما يؤدي إلى التنافر  
والتصادم والصراع فيما بينهم.

والصراع موجود في كل المنظمات، وتتعدد  
أشكاله ومستوياته، ومن ثم تتباين آثاره على المؤسسة  
وعلى سلوك العاملين وأدائهم، ويمكن الإفادة منه إذا تم  
التعامل معه بصورة صحيحة، فوجود قدر معتدل من  
الصراع في أية مدرسة يحقق لها مستوى أعلى من الفاعلية  
إذا تمت إدارته بطريقة جيدة، ومن هنا تظهر أهمية عملية  
إدارة الصراع التي تعد من أهم كفايات القائد التربوي.  
(السميح، 2010، ص102).

وقد تباينت نظرة المدارس الفكرية إلى الصراع بين  
نظرة تقليدية ترى أن الصراع عامل ضعف وإيذاء،  
ويجب التخلص منه جذرياً، ووجوده دليل على ضعف  
كفاية القائد وعجزه الإداري، ونظرة معاصرة تعتبره  
ظاهرة صحية طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية، بل  
وضرورية للمحافظة على روح التجديد والتغيير داخل  
المدرسة، وقد ارتبط بهذه النظرة المعاصرة مصطلح إدارة  
الصراع، وهو إقرار بأن للصراع جوانب إيجابية وأخرى  
سلبية، وأن هناك حاجة ماسة لإدارته بدلاً من التخلص

القرارات المتعلقة بالعمل وتنظيمه، ورفع الروح المعنوية والعمل بروح الفريق.

2 - تنمية العلاقات الإنسانية التي تعد من العوامل المؤثرة في سلوك واتجاهات الفرد داخل منظومة العمل، فعن طريقها يمكن العمل مع الآخرين بطريقة بناءة تحظى برضاهم وتقديرهم، وتستفيد بأحسن ما لديهم من خبرات سواء كانوا أفراداً أو جماعات، ويتأتى ذلك عن طريق مراعاة ظروفهم، والاستجابة لمطالبهم والإحساس بمشاعرهم والعمل على إشباع حاجاتهم (المعاينة، 2007، ص 295) «العلاقات الإنسانية تركز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانباً مكماً للجانب المادي، وتساعد على خلق جوٍّ وديٍّ تعاوني بين الأفراد وتشجع على المبادرات، مما ييسر تنسيق الجهود وخلق روح العمل الجماعي بين المرؤوسين وإفساح المجال لإبراز روح الابتكار والمبادرة لديهم» (الدهمسي، 2012، ص 168) والقيادة الواعية تحرص على خلق بيئة عمل متألّفة متحابّة تعمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال دعم العلاقات الإنسانية بشكل إيجابي.

3 - المناخ التنظيمي حيث تستمد المدرسة فاعليتها من ذلك المناخ التنظيمي السائد، والقدرة على معالجة المشكلات الصعبة، وعلى فاعلية جماعات العمل التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، وعلى مدى توافر الترابط

الصراع تتميز بالمرونة ولا تقتصر على أسلوب محدد، وقد أشار كلٌّ من (عبد العليم والشريف، 2009، ص ص 270-275؛ مصطفى، 2010، ص ص 395-396؛ مصطفى والنمران، 2014، ص 16) إلى أساليب إدارة الصراع التي تتمثل في أسلوب التعاون، وأسلوب استخدام السلطة، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب المجاملة، وأسلوب التجنب، وأسلوب المساومة، وتقترح الباحثان أسلوب العقوبات، ويستخدمه قائد المدرسة لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها وذلك في حدود صلاحياته، وقد يلجأ إليه قائد المدرسة نتيجة لتفاقم الصراع وظهور مشكلات جديدة أخرى قد تخرج عن نطاق المدرسة إلى المجتمع الخارجي ويصعب السيطرة عليها.

ويمكن تحديد أهم متطلبات إدارة الصراع في:

1 - تفعيل عمليات الاتصال التي تمثل «الدورة الدموية للنظم التعليمية والتربوية في المدرسة، حيث إن لقاءات المدرسة الدور الفعال في تحقيق كفاءة نظام الاتصال الذي يتبعه في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية للمدرسة» (حسان والعجمي، 2013، ص 247) من خلال التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة التي تسهم في تدعيم أدائهم بما يزيد من شعورهم بالانتماء للمدرسة والاندماج فيها، وفعالية الاتصال تعني أن يكون في جميع الاتجاهات ويحقق الاستمرارية والتبادل المشترك مما يؤدي إلى المشاركة في اتخاذ

مدرسته. (الجندي، 2002، ص ص 57-58) كما أن النمط الديمقراطي «يحرص على تحقيق العدل والمساواة بين أفراد المدرسة عند توزيع المسؤوليات، واحترام الرأي والرأي الآخر والعمل على تنسيق الجهود بين الأفراد للتخلص من الأنانية والسعي للتعاون، والمشاركة الفعالة في التخطيط للعمل».

(عبدالجواد، 2006، ص ص 97-98) مما يساعد على خلق بيئة مدرسية فاعلة تحذ من وجود الصراعات السلبية وتشجع على المنافسة الشريفة والصراعات الإيجابية بين الأفراد التي تحفز على الإبداع والابتكار في العمل مما يعد من أهم أسباب الإدارة الناجحة.

ولإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس انعكاس على أداء المعلمين الوظيفي وتتمثل في آثار إيجابية وسلبية، ويتوقف ذلك على نوع الصراع وشدته وتأثيره وأهداف المدرسة، وعلى أسلوب القادة في إدارتهم بفاعلية، والإفادة منه بأقصى درجة ممكنة (عبد العليم والشريف، 2009، ص ص 262-263)، وعليه يمكن تحديد تلك الآثار فيما يلي:

#### أولاً: الآثار الإيجابية:

- توليد الطاقة للعاملين بالمدرسة وإبراز المواهب والاستعدادات الكامنة كاستجابة للصراع.  
- تحفيز المشاركين في الصراع على فهم أفكار بعضهم البعض أثناء الصراع، وبعد الوصول لحل

فيما بينهم، وفهم خصائص جماعات العمل الفعالة، وشعور الأعضاء بالجاذبية نحو الجماعة، والشعور بالولاء لها ولأعضائها أو الولاء لرؤساء العمل. (مصطفى، 2010، ص 550)؛ مما يزيد من الدافعية للعمل والتميز في الأداء بين العاملين بما يؤدي إلى التقليل من الصراعات فيما بينهم.

وتقع على الإدارة المدرسية المسؤولية في إدارة الصراع من خلال تهيئة مناخ العمل الذي يمكن المرؤوسين من تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة نحو العمل الجماعي، وتحسين الأداء والإنتاجية، وتدعيم الجهود، وتسهيل المهام الوظيفية، ورفع الروح المعنوية لهم، الأمر الذي يساعد في رفع كفاءة الأداء الوظيفي (الجندي، 2002، ص 95)، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وزيادة الانتماء للمدرسة بشكل عام.

4 - القيادة الديمقراطية (غير النمطية) التي تتيح الفرص لتبادل الرأي والمشورة لاتخاذ قرارات ناضجة؛ وعليه فإن إدارة الصراع تتطلب قيادة قادرة على إدارة التفاعلات بين العاملين، وما يتمخض عنها من صراعات قد تحمل بين طياتها صفة التدمير ومحاوله استغلالها وتوجيهها نحو إذكاء التنافس التعاوني، وما يترتب عليه من إطلاق ملكات الإبداع والابتكار لدى العاملين معه، ومن ثم إحداث التغيير والتطوير التربوي المستهدف داخل

ووجود جوٍّ مليء بالكرهية والحقد ونمو تيارات الخصومة بين العاملين؛ مما يؤدي إلى فتور العمل بروح الفريق وقلة التعاون مما يحول دون تحقيق المدرسة لأهدافها التعليمية.

- تشتت الانتباه، واستهلاك وقت الإدارة وجهدها في مواجهة الصراعات، بدلا من استشاره في أنشطة منتجة، مما يضعف مستوى الكفاءة والفعالية.

- دفع القادة على فرض سلطتهم؛ مما يؤدي إلى مناخ غير مريح في المدرسة.

- ينتج عن الصراع سلوكيات معينة مثل الانسحاب النفسي (العزلة والابتعاد) عن الجماعة، والشعور باللامبالاة، أو الإحساس بعدم الأهمية، أو التغيب عن العمل وإهماله.

- قد يترك الصراع شوائب في سلوكيات صناع القرار مثل التحيز لأشخاص بعينهم، وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد. (عبد العليم والشريف، 2009، ص264).

- يهدم ولاء الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام وتمثل في تصيد الأخطاء للآخرين أو إخفاء معلومات.

- يهدم الصراع المعنويات ويهدر الوقت والجهد؛ مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

المشكلة، فإن ذلك قد يؤدي إلى توثيق أو اصر التعاون بين أطراف الصراع.

- يوجه الصراع الانتباه إلى المشكلات التي قد تكون موجودة في المدرسة، ولكنها غير بارزة فيبرزها إلى السطح، ومن ثم تعمل المدرسة على إيجاد حلول لها.

- يؤدي الصراع إلى قرارات لها مردود أفضل على الأداء المدرسي.

- يعمل الصراع على إعادة تألف مشاعر العاملين، وتنسيق جهودهم، واكتشاف فرص أفضل للتغيير والتحسين المستمر.

- يعمل الصراع على إشباع حاجات نفسية لذوي الاتجاهات العدوانية في المدرسة.

وأضاف بحر (2008) أن الصراع يفتح طريقاً للارتقاء بالمستوى، وتفجير الطاقات، واستثمار أقصى الإمكانيات بما يفيد في تحقيق أهداف المدرسة.

- يمكن أن يكون الصراع أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المدرسة.

- باعتبار الصراع نوعاً من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً عديدة ودائمة للاتصال.

- يكون خبرة تعليمية للعاملين بالمدرسة. (ص30).

ثانياً: الآثار السلبية:

- المشاعر السلبية، والضغط النفسي الزائد،

- يخلق الصراع شعورًا بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين. (بحر، 2008، ص31).
- الازدواجية والتداخل في الأعمال والاختصاصات. (زرفاوي، 2014، ص104).
- انخفاض معدلات إنتاجية المدرسة.
- عدم إدارة الصراعات السابقة والاكتفاء بما يلي:
- 1 - المعوقات الشخصية:
- تمييز القيادة للأفراد التي تربطها بهم مصالح شخصية؛ مما يثير الغيرة والحقد في نفوس الآخرين. (أبو الوفا وحسين، 2008، ص432).
- التباين الشخصي والثقافي والاجتماعي والعلمي بين المعلمين بعضهم البعض. (مصطفى والنمران، 2014، ص2).
- قصور عمليات الاتصال بين أفراد المجتمع المدرسي.
- انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين وندرة التعاون والعمل بروح الفريق.
- سوء العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي.
- عدم توافر قيادة مدرسية فاعلة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.
- 2 - المعوقات التنظيمية:
- سوء توزيع الأعمال على المعلمين.
- عدم وضوح رؤية المدرسة في ممارسة المهام
- والواجبات.
- الازدواجية والتداخل في الأعمال والاختصاصات. (زرفاوي، 2014، ص104).
- انخفاض معدلات إنتاجية المدرسة.
- عدم إدارة الصراعات السابقة والاكتفاء بما يلي:
- 1 - المعوقات الشخصية:
- ارتكاز بعض الصلاحيات بيد أصحاب المدارس الأهلية. (مصطفى والنمران، 2014، ص2).
- عدم وضوح قواعد العمل والإجراءات المرتبطة بها.
- سوء المناخ التنظيمي بالمدرسة، وكثرة المشاحنات والاختلافات.
- وقد جاءت دراسة Morake, Nnior Machomi (2011) فبحثت عن التحديات التي تواجه القيادة في إدارة الصراع بالمدارس في بوتسوانا بالصين، وكشفت نتائج الدراسة أن قادة المدارس يعتبرون الصراع ظاهرة لا مفرَّ منها، كما أنهم يفتقرون إلى مهارات وإستراتيجيات التعامل مع الصراعات المدرسية بطريقة إيجابية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب قادة المدارس على طرق إدارة الصراع المدرسي والإمام بأهمية وفوائد إدارة الصراع بما يمكنهم من تحويل الصراع بمدارسهم إلى قوة إيجابية تحقق التغيير الإيجابي.
- وهدفت دراسة Ghaffar, Abdul Zaman, Amir

لمواجهة الصراع إلى الثقة، ودقة الاستماع للأطراف المتصارعة ومعالجة قضايا الصراع فوراً وبطريقة مباشرة. وقد بحثت دراسة عبد الرزاق وعبد العليم (2013) عن واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، والتعرف على درجة استخدام قادة المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، وتحديد العلاقة بين الصراع التنظيمي واستخدام أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة بين مهارات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، وكذلك وجود علاقات ارتباطية دالة بين إستراتيجيات التفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين التخطيط للتفاوض وكل من الصراعات الشخصية والصراعات المدرسية. وأشارت دراسة الجرادات والبطي (2014) إلى إستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين أفراد عينة الدراسة باختلاف المركز الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة العملية، وخلصت الدراسة إلى أن استخدام المدراء لإستراتيجيات إدارة الصراع كانت بدرجة عالية، وأكثرها استخداماً التعاون والمشاركة، وأقلها إستراتيجية التجنب، والدرجة الكلية للرضا الوظيفي

Naz, Asia (2012) إلى معرفة أفضل أنماط إدارة الصراع استخداماً لدى قادة المدارس الثانوية العامة والخاصة بباكستان، وأشارت النتائج إلى أنه بالرغم من اختلاف طبيعة أنماط الصراع في المدارس العامة عنها بالمدارس الخاصة إلا أن كلا النوعين من قادة المدارس اتبعوا نفس نمط إدارة الصراع، كما أن أفضل أسلوب لإدارة الصراع هو الأسلوب الأنسب لطبيعة الموقف نفسه.

وقارنت دراسة Radford, Jessica H. (2013) بين تصورات قادة المدارس لأساليب إدارة الصراع المفضلة، وأساليب إدارة الصراع الفعلية، وتحديد مصادر الصراع، وأنماط إدارتها التي تواجه قادة ورؤساء مجلس التعليم في نبراسكا، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود اختلاف واضح بين تصورات قادة المدارس لإدارة الصراع وبين أسلوبهم في إدارة الصراع الفعلي، كما لا توجد فئة معينة بالمدرسة تكون سبباً للصراع، بالإضافة إلى أن أسلوب التعاون يعد الأسلوب الفعلي المفضل لإدارة الصراع.

وأشارت نتائج دراسة Boucher, Miley (2013) إلى تحديد أنماط إدارة الصراع لقادة المدارس الابتدائية في ولاية كارولينا، والعلاقة بين المناخ المدرسي وأسلوب إدارة الصراع، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط كبير بين مؤشرات المناخ المدرسي وأسلوب إدارة الصراع، كما يرتبط فهم قادة المدارس لممارسات الإدارة الرئيسية

والتماسك هي العوامل الرئيسية لتصميم إستراتيجية بناء لإدارة الصراعات وتعزيز أداء أفضل للمدارس.

أما دراسة Dogan, Soner (2016) فقد هدفت إلى تقييم الأسباب الكامنة وراء الصراعات التي تحدث في المدرسة وفقاً لتصورات وآراء المعلمين والقرارات والإستراتيجيات المستخدمة للصراعات بمقاطعة سيفاس بتركيا، وكشفت نتائج الدراسة أن أسباب الصراعات ترجع لطريقة تصرف المعلمين، والفروق الفردية، واختلاف إستراتيجيات حل النزاعات التي تستخدم، وعدم وجود أي سياسة للإدارة المدرسية في حلّ الصراع.

ويتبين من الدراسات السابقة تأكيدها على أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها قادة المدارس، وقد تباينت هذه الدراسات؛ إذ إن بعضها اهتمت بالكشف عن الأساليب والإستراتيجيات وتفسيرها تبعاً لبعض المتغيرات كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي، وبعض الدراسات الأخرى هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي، أو الرضا الوظيفي، وأخرى هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه القادة في إدارة الصراع بالمدارس، وجاءت نتائج الدراسات متباينة، وقد أجمعت الدراسات على أهمية إدارة الصراع لتأثيره على المجتمع المدرسي والعملية التعليمية، هذا وقد ساعد استعراض

كانت عالية، ولا توجد فروق دالة إحصائية في استخدام مديري المدارس لإستراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغير المركز الوظيفي والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

وهدف دراسة الشهري (2014) إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس الطائف الثانوية كمنظومة اجتماعية وانعكاس ذلك على فاعليتها، وتحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع بالمدارس الثانوية بالطائف، وتحليل العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى توافر مجالات المناخ التنظيمي بدرجة كبيرة من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين، وأكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً أسلوب التعاون والتشارك، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي السائد لدى قادة المدارس من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما توجد فروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد أكدت دراسة Saiti, Anna (2015) إلى ضرورة تحديد المصادر المحتملة للصراع في المدارس الابتدائية باليونان، وتحديد نوع الصراع وتأثيره على الأداء المدرسي، حيث أظهرت النتائج أن الصراعات تنشأ في المدارس لأسباب شخصية وتنظيمية على حدّ سواء، كما تنشأ في المدارس الحضرية بصورة أكبر عنها في المناطق الأخرى، وتدعم هذه الدراسة بأن التكامل والتعاون



تتطلب القضاء عليها، إلا أن الصراع أصبح طريقاً للارتقاء بمستوى المعلمين، وتفجير طاقاتهم، واستثمار أقصى إمكاناتهم بما يفيد في تحقيق أهداف المدرسة، وعليه فقد أشارت نتائج دراسة الشهري (2014) إلى ضرورة تعزيز المناخ التنظيمي لدى قادة المدارس من جهة وللمعلمين من جهة أخرى من خلال التركيز على مجال الاتصال ودعم العلاقات الإنسانية من أجل تدعيم المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية، والعمل على زيادة وعي ومعرفة قادة ومعلمي المدارس بأساليب إدارة الصراع بشكل عام من خلال التدريب العملي الميداني، كما توصلت دراسة الشايح والضويان (2014) إلى أن استخدام أسلوب أو إستراتيجية واحدة لإدارة الصراع لا تفي مهام القائد؛ بل يجب استنباط أسلوب أو مجموعة من الممارسات والمتطلبات لتغطي جميع مهام القائد وتناسب موقف الصراع نفسه، ومما سبق وُجد أن هناك دافعاً قوياً لإجراء هذه الدراسة للكشف عن أهم متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية بمدينة بريدة انعكاسه على الأداء الوظيفي للمعلمين؛ حيث إنه لا توجد أية دراسة عن متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس في حدود علم الباحثين.

#### أهداف الدراسة:

- تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بالمدارس.

الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الصراع، وأساليبه وإستراتيجياته والعوامل ذات التأثير السلبي والإيجابي عليه، وتلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها أساليب إدارة الصراع وعلاقتها ببعض المتغيرات، بينما تتميز الدراسة الحالية في تناولها لمتطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة، وانعكاس ذلك على أداء المعلمات الوظيفي، وتحديد كيفية الحد من معوقات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس.

#### مشكلة الدراسة:

الكثير من المدارس في حاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والملل والروتين والحفاظ على نموها وفعاليتها، ولكن هناك أشكال متعددة من الصراع تحدث في المدارس نتيجة لتعدد الجنسيات، واختلاف الأفراد في الثقافات، واختلاف قيمهم وعاداتهم ومشاعرهم وخلفياتهم الثقافية وخبراتهم العلمية ومعتقداتهم والتي من شأنها تقود إلى اختلافات في وجهات النظر حول الخطط والبرامج والسياسات وآليات تحقيقها، وهذه الاختلافات ستقود حتماً إلى صراع، وربما يكون شديداً إذا لم تتم السيطرة عليه، إلا أن بعضها يمكن منعه أو تفاديه باستخدام أساليب تمنع تفاقمه وتصاعده من خلال توفير أجواء مناسبة حيث إنه قد يعتبر بعض قادة المدارس أن هذا الصراع مشكلة

علية محمد شرف، وعواطف علي السيف: متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة...

بالكفاءة في إنجاز وتطوير العمل والقدرة على مواكبة مستجدات العصر، و(الإدارة العامة للتدريب) حيث تقوم باستحداث برامج تدريبية تربوية تلائم الاحتياجات الفعلية والمتجددة للقيادات التربوية الفاعلة وتطوير مهاراتهم بهدف رفع كفايتهم وزيادة فاعليتهم في عملهم.  
أسئلة الدراسة:

ويتحدد السؤال الرئيس في: ما متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن؟

وتتفرع منه التساؤلات التالية:

- 1 - ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس من وجهة نظر المعلمات؟
- 2 - ما متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس من وجهة نظر المعلمات؟
- 3 - ما انعكاسات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة على أداء المعلمات الوظيفي من وجهة نظرهن؟
- 4 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات في انعكاس إدارة الصراع على أدائهن تعزى إلى (الجنسية - الخبرة - المرحلة التعليمية)؟
- 5 - ما معوقات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

- تحديد أهم متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة.

- التعرف على انعكاسات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة على أداء المعلمات الوظيفي.

- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات في انعكاس إدارة الصراع على أدائهن تعزى إلى (الجنسية - المرحلة التعليمية - الخبرة).  
- التعرف على أهم المعوقات التي تحد من إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات.

أهمية الدراسة:

تقدم الدراسة تفسيرًا علميًا لمتطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس، وتحليلًا عمليًا لانعكاس إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات على أداء المعلمات الوظيفي، ثم توضيحًا لأفضل الطرق التي تساعد قادة المدارس على إدارة الصراع التنظيمي لرفع مستوى أداء المعلمات وتحقيق الرضا الوظيفي لديهن ورفع الروح المعنوية.

وتتعدد الجهات المستفيدة من الدراسة، وتشمل (قادة المدارس) بإطلاعهم على أهم متطلبات إدارة الصراع التنظيمي داخل مدارسهم بما يحقق الكفاءة في الأداء، وكذلك (وزارة التربية والتعليم) حيث تقوم بوضع معايير مقننة في انتقاء قادة المدارس الذين يُشهد لهم

والإجراءات التي يتخذها قائد المدرسة للحد من حالات التعارض وعدم التوافق التي تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل المدرسة لتوفير بيئة عمل سوية ومحفزة على الإنتاج.

#### متطلبات إدارة الصراع التنظيمي:

وتعرف إجرائياً بأنها الممارسات أو الاحتياجات اللازمة المراد تفعيلها وصقلها في المجتمع المدرسي؛ ليتم توظيفها في إدارة الصراعات المدرسية ومواجهة أي تغيرات لرفع كفاءة الأداء وتحقيق التفاعل الإيجابي بين أطراف الصراع.

#### المدارس الأهلية:

وتعرف إجرائياً بأنها كل مدرسة غير حكومية ومرخصة أنشأها فرد أو مجموعة أفراد لتقديم كافة الخدمات التعليمية بمقابل مادي، وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم. الأداء الوظيفي:

يعرفه جبر (2010) بأنه «الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المنظمة، والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل» (ص51) وهذا المصطلح يتفق والدراسة الحالية، وسوف تأخذ به.

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته مع طبيعة الدراسة وأهدافها. حدود الدراسة:

حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة، والتي تضم 40 مدرسة أهلية (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. 1437/05/27هـ).

حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 1437-1438هـ.

حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على معلمات المدارس الأهلية للبنات (عربي) بمدينة بريدة. مصطلحات الدراسة:

متطلب في اللغة: هو أمر أو عمل يطلب تحقيقه، شيء أساسي لا غنى عنه (معجم اللغة العربية المعاصر، 2008).

#### مفهوم إدارة الصراع التنظيمي (Management of organizational conflict):

هو «الأفعال والإجراءات المتخذة من قبل الفرد (مدير المدرسة) لتقليل أضرار الصراع إلى الحد الأدنى ولتدعيم بيئة حافزة للعمل والتعليم والنمو المحقق لفاعلية المدرسة». (محمد، 2011، ص85). ويتم تعريفه إجرائياً بأنه الأساليب والطرق

علية محمد شرف، وعواطف علي السيف: متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة...

### الإطار الميداني للدراسة:

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان وهو من إعداد الباحثين، ويتكون من 3 محاور؛ الأول منها عن أساليب الإدارة في حل الصراع، ويضم (13) فقرة، والمحور الثاني عن متطلبات إدارة الصراع في المدارس، ويضم أربعة أبعاد وعدد فقرات كلُّ بُعدٍ بالترتيب (5، 6، 7)، والمحور الثالث عن معوقات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس ويضم (15) فقرة.

### صدق الأداة:

بعد إعداد الصورة الأولية للاستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال التربوي للحكم على مدى تمثيل العبارات لمحاور الاستبيان ووضوحها وملاءمتها لأهداف الاستبيان، وبعد إجراء بعض التعديلات تبعاً لملاحظات السادة المحكمين، والتي تناولت إعادة صياغة وحذف بعض العبارات أو إضافة بعض العبارات.

### الاتساق الداخلي:

جدول (1): بوضوح الاتساق الداخلي.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحور
0.01	0.524	المحور الأول: أساليب الإدارة المدرسية في حل الصراع
0.01	0.695	الاتصال الفعال
0.01	0.497	العلاقات الإنسانية
0.05	0.314	المناخ التنظيمي
0.01	0.695	نمط القيادة
0.01	0.754	متوسط المحور
0.01	0.648	المحور الثاني: متطلبات إدارة الصراع في المدارس (الحد من الصراع)
0.01	0.648	المحور الثالث: معوقات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس
0.01	0.709	متوسط الاستبانة

يتضح من الجدول السابق أن المحاور دالة إحصائياً عند مستويين (0.01، 0.05)، حيث إن معامل الارتباط يقع ما بين (0.315 إلى 0.754).

## الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

جدول (2): يوضح معامل الثبات ومعامل الصدق لمحاو الاستبيان.

معامل الصدق	معامل الثبات	المحور
0.866	.750	المحور الأول: أساليب الإدارة المدرسية في حل الصراع
0.858	.736	الاتصال الفعال
0.853	.728	العلاقات الإنسانية
0.861	.742	المناخ التنظيمي
0.895	.801	نمط القيادة
0.867	.751	متوسط المحور
0.895	.801	المحور الثاني: متطلبات إدارة الصراع في المدارس (الحد من الصراع)
0.884	.780	المحور الثالث: معوقات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس
		متوسط الاستبانة

وبلغ عدد أفراد العينة (196) معلمة يمثلون المراحل التعليمية (الابتدائي - المتوسط - الثانوي) بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة التي تدرس باللغة العربية، وتم استبعاد المدارس الأجنبية؛ وذلك لأن بعض المعلمات بتلك المدارس لا يتحدثن اللغة العربية، كما يتضح من الجدول رقم (3) التالي:

يتضح من جدول (2) أن معامل ثبات ألفا كرونباخ بلغ (0.780) للاستبانة ككل، وتعتبر نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في ثبات الاستبانة. مجتمع الدراسة وعينتها:

عينة عشوائية طبقية وتمثل 60% من المجتمع الأصلي، والذي يبلغ عدد المعلمات فيه (289) معلمة (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم 27/05/1437هـ)،

جدول (3): يوضح التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة من حيث الجنسية ومدة الخدمة والمرحلة التعليمية.

النسبة	التكرار	المستوى	المتغير
76%	149	سعودية	الجنسية
24%	47	غير سعودية	
35%	68	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
25%	49	من 5 إلى أقل 10 سنوات	
16%	31	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
13%	26	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
11%	22	20 سنة فأكثر	

علية محمد شرف، وعواطف علي السيف: متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة...

تابع/ جدول (3).

النسبة	التكرار	المستوى	المتغير
49%	96	ابتدائي	المرحلة التي تعملين بها
29%	56	متوسط	
22%	44	ثانوي	

المعالجة الإحصائية: وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب

قامت الباحثة بإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام المعالجات والأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها: أفراد عينة الدراسة على المقياس الكلي، والجدول رقم (4)

أولاً: الإجابة عن السؤال الأول: ما أساليب إدارة

الصراع التنظيمي بالمدارس من وجهة نظر المعلمات؟

جدول (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب الإدارة المدرسية في حل الصراع.

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	تشجيع الإدارة للمعلمات على العمل بروح الفريق يساعد في تحقيق التعاون لإنجاز الأعمال بسرعة ودقة.	.982	4.50	2	موافق بشدة
2	سماح الإدارة للمعلمات بالاشتراك في وضع الخطط لمواجهة الصراع بالمدرسة يزيد من دافعيتهن للعمل والتقدم والإنجاز.	.974	4.19	7	موافق
3	تواصل الإدارة مع الأطراف المتصارعة بطرق مختلفة للوصول لحل مناسب يشجع على العمل.	.997	3.99	11	موافق
4	محاولة الإدارة تقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة يؤدي إلى تحقيق التعاون والعمل بروح الفريق.	.956	4.17	8	موافق
5	رفض الإدارة التواصل مع الأطراف المتصارعة يؤدي إلى ضعف الإقبال على العمل.	.904	4.25	4	موافق بشدة

تابع/ جدول (4).

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
6	استخدام الإدارة أسلوب القوة والضغط على الأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع يؤدي إلى السلبية في العمل.	1.07	4.21	6	موافق بشدة
7	استخدام الإدارة أسلوب العقوبات لتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها يساعد في التزام الجميع بقواعد العمل.	1.34	3.11	13	محايد
8	توفيق الإدارة بين الأطراف المتصارعة قدر الإمكان يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية.	.833	4.30	3	موافق بشدة
9	استخدام الإدارة صلاحياتها واللوائح التنظيمية في حل الصراع يؤدي إلى انتظام والتزام المعلمات.	.956	4.14	9	موافق
10	تقديم الإدارة عدة بدائل لإيجاد حلول ترضي أطراف الصراع يساهم في بناء القدرات التنافسية بين المعلمات.	.864	4.14	10	موافق
11	محاولة الإدارة تهدئة مشاعر جميع الأطراف المتصارعة سعياً لخفض حدة الصراع يؤدي إلى التركيز والتجديد في العمل.	.859	4.22	5	موافق بشدة
12	تجاهل الإدارة الصراعات التي تحدث بين المعلمات بالمدرسة يؤدي إلى اللامبالاة وانخفاض الدافعية للعمل.	1.16	3.94	12	موافق
13	مراعاة الإدارة للكفاءات والقدرات عند توزيع المهام والمسؤوليات يحقق الرضا الوظيفي للمعلمات.	.868	4.51	1	موافق بشدة
	المتوسط	.530	4.12		موافق

تشير إلى درجة عالية، وبلغ الانحراف المعياري (0.530)، وهذا يعني تعدد الأساليب التي تستخدمها الإدارة المدرسية في حل الصراع وخاصة العبارتين رقم (1، 13)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة كل من (الخالدي، 2008، محمد، 2011، الضويان، 2013).

يُلاحظ من الجدول رقم (4) أن ست فقرات من فقرات هذا المجال قد جاءت موافق بشدة، وست فقرات جاءت موافق، وفقرة واحدة محايد، ويعزى ذلك إلى أن أساليب الإدارة المدرسية في حل الصراع تميل إلى عدم إيذاء الأطراف المتصارعة، والحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.12) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (3.40-4.19) وهي الفئة التي

علية محمد شرف، وعواطف علي السيف: متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة...

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني: ما متطلبات إدارة من وجهة نظرهن؟

الصراع التنظيمي بمدينة بريدة على أداء المعلمات الوظيفي

جدول (5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات إدارة الصراع في المدارس (الحد من الصراع).

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
1	البعد الأول (الاتصال الفعال) استخدام الإدارة كافة أنواع الاتصال (صاعد - هابط - أفقي).	.90278	3.7083	22	موافق
2	استخدام الإدارة وسائل اتصال حديثة ومتطورة.	.90736	4.1875	8	موافق
3	تحديد الإدارة الهدف الرئيسي من الاتصال.	.73368	4.2812	4	موافق بشدة
4	وجود اتصال دائم وجيد بين المعلمات.	.87629	4.1667	10	موافق
5	إلمام الإدارة بكافة الظروف المدرسية لتدعيم التواصل بين المعلمات.	.90030	4.2812	4	موافق بشدة
6	استطلاع اتجاهات وآراء المعلمات حول مشكلاتهن واحتياجاتهن.	.99124	4.2083	7	موافق بشدة
7	البعد الثاني (العلاقات الإنسانية) قدرة الإدارة على إقامة علاقات إنسانية قائمة على الاحترام المتبادل.	.89884	4.4062	1	موافق بشدة
8	قدرة الإدارة على مراعاة مشاعر كل الأطراف.	1.15428	4.1354	12	موافق
9	سعي الإدارة إلى نشر الترابط والانسجام بين أفراد المدرسة.	.97593	4.2292	6	موافق بشدة
10	اهتمام الإدارة بتوفير مناخ اجتماعي أسري إيجابي.	.91430	4.2917	3	موافق بشدة
11	تشجيع الإدارة على العمل الجماعي بروح الفريق.	1.06323	4.1458	11	موافق
12	البعد الثالث (المناخ التنظيمي) حرص الإدارة على رفع الروح المعنوية للمعلمات.	1.08536	4.1250	13	موافق
13	تحقق الإدارة أجواء نفسية مفعمة بالحب والاحترام وروح التعاون بين المعلمات.	1.14364	4.0312	19	موافق
14	حرص الإدارة على توافر الأمن والأمان بالمدرسة.	.84531	4.3021	2	موافق بشدة
15	حرص الإدارة على خلق بيئة عمل متآلفة متحابية.	1.12542	4.1042	15	موافق
16	اهتمام الإدارة بزرع الثقة المتبادلة بينها وبين المعلمات من جهة وبين المعلمات وبعضهن من جهة أخرى.	1.24799	4.0521	17	موافق
17	البعد الرابع (نمط القيادة) قيام الإدارة بتنسيق الجهود بين المعلمات.	1.03426	4.0937	16	موافق



تابع جدول (5).

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
18	قدرة الإدارة على معرفة استعدادات وقدرات المعلمات.	1.08275	3.9792	20	موافق
19	ترحيب الإدارة بأراء ومقترحات المعلمات لتحسين بيئة العمل.	1.07684	4.0521	17	موافق
20	تحديد وتنظيم الإدارة للمسئوليات والاختصاصات على الجميع تجنباً لحدوث صراعات.	1.02324	4.1771	9	موافق
21	سماح الإدارة للمعلمات بحرية التعبير عن آرائهن وأفكارهن.	1.08536	4.1250	13	موافق
22	تفويض الإدارة بعض الصلاحيات والسلطات للمعلمات.	1.17674	3.6979	23	موافق
23	استخدام القيادة لأنماط قيادية متعددة تبعاً لطبيعة كل موقف.	1.04835	3.8958	21	موافق
	المتوسط للمحور	1.012	4.1163		موافق

الإنسانية ودورها الإيجابي في عملية الحد من الصراع داخل المدرسة، ويعزى ذلك إلى أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يساعد على خلق جو ودي تعاوني وعلاقات قوية تربط بين المعلمات وبعضهن البعض، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (الخالدي، 2008)، بالإضافة إلى أن مساندة الإدارة المدرسية للمعلمات عند حدوث مشكلة ما بالمدرسة يساهم بشكل كبير في دعم العلاقات الإنسانية والولاء للمدرسة.

- كما جاءت عبارات البعد الثالث (المناخ التنظيمي) بمتوسط حسابي يتراوح بين (4.3021: 4.0312)، ويرجع ذلك إلى توافر المناخ الصحي الذي يراعى الفروق الفردية بين المعلمات بما يتوافق مع قدراتهن وإمكاناتهن، وهو ما أكدته نتائج دراسة (الشهري، 2014) لتحقيق أهداف المدرسة ونجاحها.

- وقد جاءت عبارات البعد الرابع (نمط القيادة) بمتوسط حسابي يتراوح بين (4.1250: 3.6979) ويعزى

يتضح من جدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.1163)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (3.40-4.19)، ويشير إلى درجة عالية، وبلغ الانحراف المعياري (1.012) حيث تباينت درجة موافقة أراء العينة حول متطلبات إدارة الصراع؛ مما يدل على أهمية وضرورة توافر متطلبات إدارة الصراع بالمدارس.

- وقد جاءت عبارات البعد الأول (الاتصال الفعال) بمتوسط حسابي يتراوح بين (4.2812: 3.7083)، وقد يرجع ذلك إلى توافر لغة الحوار والنقاش بين الإدارة المدرسية والمعلمات، بالإضافة إلى تمكن الإدارة المدرسية من الإلمام بمهارات التواصل الفعال مما يساعد في التعرف على أسباب الصراع، ومن ثم محاولة حله.

- كما جاءت عبارات البعد الثاني (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي يتراوح بين (4.4062: 4.1354)، والذي يشير إلى أهمية وضرورة العلاقات

علية محمد شرف، وعواطف علي السيف: متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة...

للبنات بمدينة بريدة على أداء المعلمات الوظيفي من وجهة نظرهن؟ في الإطار النظري.  
 رابعاً: تم الإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمات في انعكاس إدارة الصراع على أدائهن تعزى إلى (الجنسية - الخبرة - المرحلة التعليمية)؟

ذلك إلى قدرة الإدارة المدرسية على توجيه الأطراف المتصارعة، وعدم استخدام السلطة أو القوة بدرجة كبيرة في القضاء على الصراع حرصاً منها على مصلحة العمل والتلاميذ وتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز.  
 ثالثاً: تم الإجابة على السؤال الثالث: ما انعكاسات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية

## 1 - متغير الجنسية:

جدول (6): يوضح النتائج المتعلقة دلالة الفروق بين الجنسيات.

المحور	الجنسية	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	قيمة ت	حجم التأثير	دلالة الفروق
الأول	سعودية	4.14	موافق	1.294	0.19 ضعيف	0.450 غير دالة
	غير سعودية	3.93	موافق			
البعد الأول	سعودية	4.15	موافق	1.516	0.22 ضعيف	0.059 دالة
	غير سعودية	3.86	موافق			
البعد الثاني	سعودية	4.25	موافق بشدة	0.712	0.10 ضعيف	.0053 غير دالة
	غير سعودية	4.06	موافق			
البعد الثالث	سعودية	4.12	موافق	0.202	0.03 ضعيف	0.030 غير دالة
	غير سعودية	4.06	موافق			
البعد الرابع	سعودية	3.31	محايد	1.027	0.15 ضعيف	0.861 غير دالة
	غير سعودية	3.58	موافق			
الثالث	سعودية	3.31	محايد	1.027	0.15 ضعيف	0.861 غير دالة
	غير سعودية	3.58	موافق			
المتوسط	سعودية	3.89	موافق	0.052	0.14 ضعيف	0.165 غير دالة
	غير سعودية	3.88	موافق			

الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنسيات، وذلك لصالح عينة السعوديات، أما باقي المحاور فلا توجد فروق ذات دلالة بين الجنسيات، ويعزى ذلك إلى

تشير النتائج المتضمنة في الجدول رقم (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فقط في البعد الأول من المحور الثاني عند مستوى دلالة (0,05) بين المتوسطات

تفعيل عمليات الاتصال في جميع الاتجاهات، والتواصل  
 فيما بينهم بطريقة مؤثرة وفعالة سواء في ممارسات العمل  
 أو في مجال العلاقات الإنسانية لنقل المفاهيم والآراء بما  
 يؤدي إلى توحيد جهودهم وأهدافهم المختلفة، ومن ثم  
 التماسك والتقارب والتآلف فيما بينهم من خلال استخدام  
 كافة وسائل التقنية في عملية الاتصال التي تتوافق  
 وتطورات العصر ومتطلباته.  
 2 - متغير سنوات الخبرة:  
 للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات  
 أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام  
 تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما  
 يوضح الجدول التالي رقم (7).

جدول رقم (7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تحليل التباين البسيط.

البيان	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	حجم التأثير	الدلالة الإحصائية
المحور الأول	بين المجموعات	4	2.268	0.567	2.06	.04 ضعيف	0.088 غير دالة
	داخل المجموعات	187	51.456	0.275			
	المجموع الكلي	191	53.724				
المحور الثاني (1)	بين المجموعات	4	0.95	0.238	0.544	.01 ضعيف	0.704 غير دالة
	داخل المجموعات	187	81.68	0.437			
	المجموع الكلي	191	82.63				
المحور الثاني (2)	بين المجموعات	4	3.505	0.876	1.13	.02 ضعيف	0.34 غير دالة
	داخل المجموعات	187	143.842	0.769			
	المجموع الكلي	191	147.347				
المحور الثاني (3)	بين المجموعات	4	3.454	0.864	0.873	.02 ضعيف	0.481 غير دالة
	داخل المجموعات	187	185.085	0.99			
	المجموع الكلي	191	188.539				
المحور الثاني (4)	بين المجموعات	4	5.464	1.366	1.79	.04 ضعيف	0.133 غير دالة
	داخل المجموعات	187	142.695	0.763			
	المجموع الكلي	191	148.159				
المحور الثالث	بين المجموعات	4	5.464	1.366	1.79	.04 ضعيف	0.133 غير دالة
	داخل المجموعات	187	142.695	0.763			
	المجموع الكلي	191	148.159				
المتوسط	بين المجموعات	4	2.152	0.538	2.17	.04 ضعيف	0.073 غير دالة
	داخل المجموعات	187	46.193	0.247			
	المجموع الكلي	191	48.345				

يتبين من الجدول السابق رقم (7) عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)، وربما يرجع عدم وجود فروق بين أفراد العينة إلى فهم واستيعاب المعلمات لقواعد وتنظيم العمل بالمدارس الأهلية حيث إنهم يعيشون في مناخ تنظيمي واحد مما يجعلهم متقاربين في الرأي ومتشابهين في نفس

ظروف العمل، وهذا ما يتفق مع دراسة (الجعافرة، 2013) ويختلف مع نتائج دراسة الشهري (2014).  
3 - متغير المرحلة التعليمية:  
للتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يوضحه الجدول التالي رقم (8).

جدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

البيان	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	حجم التأثير	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	5	4.174	0.835	3.133	0.08 ضعيف	0.01	0.01
	داخل المجموعات	186	49.55	0.266				
	المجموع الكلي	191	53.724					
المحور الثاني (1)	بين المجموعات	5	7.689	1.538	3.817	0.09 ضعيف	0.0030	0.01
	داخل المجموعات	186	74.941	0.403				
	المجموع الكلي	191	82.63					
المحور الثاني (2)	بين المجموعات	5	21.363	4.273	6.308	0.14 ضعيف	0.0	0.01
	داخل المجموعات	186	125.983	0.677				
	المجموع الكلي	191	147.347					
المحور الثاني (3)	بين المجموعات	5	40.101	8.02	10.05	0.21 ضعيف	0.0	0.01
	داخل المجموعات	186	148.438	0.798				
	المجموع الكلي	191	188.539					
المحور الثاني (4)	بين المجموعات	5	8.608	1.722	2.295	0.06 ضعيف	0.047	0.05
	داخل المجموعات	186	139.55	0.75				
	المجموع الكلي	191	148.159					
المحور الثالث	بين المجموعات	5	8.608	1.722	2.295	0.06 ضعيف	0.047	0.05
	داخل المجموعات	186	139.55	0.75				
	المجموع الكلي	191	148.159					

البيان	مصادر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	حجم التأثير	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المتوسط	بين المجموعات	5	2.821	0.564	2.305	0.06 ضعيف	0.046	0.05
	داخل المجموعات	186	45.524	0.245				
	المجموع الكلي	191	48.345					

يتم من جدول رقم (8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد ومحاور الاستبانة، حيث بلغت قيمة ف (3.133) للمحور الأول (أساليب الإدارة المدرسية في حل الصراع) بدلالة قدرها (0.01) وقد بلغت قيمة ف (3.817) للمحور الثاني (متطلبات إدارة الصراع في المدارس «البعء الأول: الاتصال الفعال») بدلالة قدرها (0.003)، وبلغت قيمة ف (6.308) للمحور الثاني (متطلبات إدارة الصراع في المدارس «البعء الثاني: العلاقات الانسانية») بدلالة قدرها (0.000)، كما بلغت قيمة ف (2.295) للمحور الثاني (متطلبات إدارة الصراع في المدارس «البعء الرابع: نمط القيادة») بدلالة قدرها (0.047)، كما بلغت قيمة ف (2.295) للمحور الثالث (معوقات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس) بدلالة قدرها (0.047). ويعزى ذلك إلى أن لكل مرحلة تعليمية سماتها وخصائصها بالإضافة إلى أنه قد تكون كل مرحلة بمدرسة مستقلة عن الأخرى وذات بيئة تنظيمية متباينة، وبالتالي تكون الإدارة مختلفة في مهاراتها وسلوكياتها وخصائصها وقدراتها، وقد بلغت قيمة ف بمتوسط عام للمحور (2.305) ودلالة قدرها (0.046).

خامساً: الإجابة عن السؤال الخامس: ما معوقات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات؟

يتم من جدول رقم (8) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد ومحاور الاستبانة، حيث بلغت قيمة ف (3.133) للمحور الأول (أساليب الإدارة المدرسية في حل الصراع) بدلالة قدرها (0.01) وقد بلغت قيمة ف (3.817) للمحور الثاني (متطلبات إدارة الصراع في المدارس «البعء الأول: الاتصال الفعال») بدلالة قدرها (0.003)، وبلغت قيمة ف (6.308) للمحور الثاني (متطلبات إدارة الصراع في المدارس «البعء الثاني: العلاقات الانسانية») بدلالة قدرها (0.000)، كما بلغت قيمة ف (10.050) للمحور الثاني (متطلبات إدارة الصراع في المدارس «البعء الثالث: المناخ التنظيمي») بدلالة قدرها

جدول (9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الأهلية.

م	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
1	غياب النظرة المعاصرة للصراع (صراع إيجابي) لدى الإدارة المدرسية.	1.01623	3.6875	1	موافق
2	ضعف قدرة إدارة المدرسة على توظيف الصراع بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة.	1.10192	3.5208	4	موافق
3	تجاهل الإدارة المدرسية للخلافات والصراعات التي قد تستنفذ معظم طاقات المعلمات.	1.31837	3.5104	5	موافق

علية محمد شرف، وعواطف علي السيف: متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة...

تابع / جدول (9).

م	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
4	اعتماد الإدارة المدرسية على سياسة التفرقة بين المعلمات حتى لا يتفقدن ويتحدن ضدها.	1.442	3.26	10	محايد
5	قلة تمرکز الصلاحيات بيد الإدارة لارتباطها بأصحاب المدارس.	1.207	3.59	2	موافق
6	ضعف كفاءة الإدارة بشكل عام.	1.367	3.26	11	محايد
7	إغفال برامج التدريب المقدمة للمدراء عن أساليب وطرق إدارة الصراع.	1.236	3.35	7	محايد
8	استخدام الإدارة للنمط القيادي المتسلط أو الفوضوي.	1.421	2.97	14	محايد
9	قلة الخبرة المهنية للإدارة المدرسية.	1.292	3.24	12	محايد
10	تعدد جنسيات المعلمات داخل المدرسة.	1.338	2.97	15	محايد
11	التباين في اتجاهات وقيم المعلمات.	1.108	3.58	3	موافق
12	نقص الثقافة التنظيمية بين المعلمات.	1.058	3.40	6	موافق
13	سوء العلاقات الإنسانية بين المعلمات.	1.289	3.16	13	محايد
14	افتقار المعلمات لاستخدام مهارات الاتصال فيما بينهن.	1.240	3.27	9	محايد
15	سوء المناخ التنظيمي بالمدرسة.	1.314	3.27	8	محايد
	متوسط المحور	1.24990	3.33591		محايد

بلغ (1.207)، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على التباين في اتجاهات وقيم المعلمات بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري بلغ (1.108)، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على ضعف قدرة إدارة المدرسة على توظيف الصراع بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (3.5208) وانحراف معياري بلغ (1.10192)، وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تنص على تجاهل الإدارة المدرسية للخلافات والصراعات التي قد تستنفذ معظم طاقات المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (3.5104) وانحراف معياري بلغ (1.31837)، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على نقص الثقافة

يتضح من جدول رقم (9) أن المتوسط العام للمحور بلغ (3.33591)، وهو محايد يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.60-3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة محايد، وبلغ الانحراف المعياري (1.24990) حيث جاءت في المرتبة الأولى لمعوقات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس العبارة التي تنص على غياب النظرة المعاصرة للصراع (صراع إيجابي) لدى الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (3.6875) وانحراف معياري بلغ (1.01623)، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على قلة تمرکز الصلاحيات بيد الإدارة لارتباطها بأصحاب المدارس بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري

التنظيمية بين المعلمات بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قد بلغ (1.058)، وقد جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على تعدد جنسيات المعلمات داخل المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وانحراف معياري بلغ (1.338)، ويعزى ذلك إلى نقص ثقافة إدارة الصراع التنظيمي بالمدرسة وبخاصة لدى الإدارة المدرسية، أو خوف المعلمات من سلطة الإدارة المدرسية القوية؛ حيث

ظهر ذلك بوضوح في عدم استجابة المعلمات لتطبيق الاستبانة بسهولة، وخاصة أنه من السهل إنهاء عقد أي معلمة بالمدارس الأهلية، وعليه فقد اقتصر استجابات أفراد العينة على استخدام درجات الموافقة بحذر التي انحصرت بين (موافق ومحيد) على ذلك المحور بين جميع أفراد العينة على الرغم من توضيح سرية المعلومات اللائي يدلن بها.

#### العلاقة بين أساليب الصراع والأداء الوظيفي:

جدول رقم (10): يوضح الارتباط بين محاور الاستبيان.

البيان	1	2	3	4	5
أساليب الصراع	-				
الاتصال الفعال	**0.646	-			
العلاقات الإنسانية	**0.515	**0.668	-		
المناخ التنظيمي	**0.569	**0.672	**0.906	-	
نمط القيادة	0.034	0.022	0.089	0.144	-

\*\* دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من جدول رقم (10) أنه يوجد ارتباط كبير بين محاور الاستبيان حيث اتضح وجود ارتباط بين أساليب الصراع والاتصال الفعال بلغ قيمته (0.646)، وهو دالٌّ عند مستوى (0.01)، كما يوجد ارتباط بين أساليب الصراع والعلاقات الإنسانية بلغ قيمته (0.515)، وهو دال عند مستوى (0.01)، كما يوجد ارتباط بين أساليب الصراع والمناخ التنظيمي بلغ قيمته (0.569) وهو دال عند مستوى (0.01)، كما يوجد ارتباط بين أساليب

الصراع ونمط القيادة بلغ قيمته (0.034) وهو دال عند مستوى (0.05). مناقشة النتائج:

- تميل أساليب الإدارة المدرسية في حل الصراع إلى عدم إيذاء الأطراف المتصارعة للحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة؛ مما يعني تعدد الأساليب التي تستخدمها الإدارة المدرسية في حل الصراع.

- أهمية وضرورة توافر متطلبات إدارة الصراع بالمدارس حيث جاءت بالمرتبة الأولى العلاقات الإنسانية؛ لأنها تساعد على خلق جو ودي تعاوني وبناء علاقات قوية تربط بين المعلمات وبعضهن البعض من خلال دعمها بطريقة إيجابية، وكذلك الاستجابة لمطالبهن والإحساس بمشاعرهن والعمل على إشباع حاجاتهن مما يخلق روح العمل الجماعي بينهن وتنمية روح الابتكار والمبادرة لديهن، ثم المناخ التنظيمي الذي يعمل على تحقيق الاحترام المتبادل بين المعلمات وتقوية الرغبة أو الشعور الإيجابي نحو العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية وتسهيل مهامهن، بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات بما يتوافق مع قدراتهن وإمكاناتهن الوظيفية، الأمر الذي يساعد في رفع كفاءة الأداء الوظيفي ورفع الروح المعنوية، ثم الاتصال الفعال لتوفيره لغة حوار ونقاش بين الإدارة المدرسية والمعلمات، بالإضافة إلى تمكن الإدارة المدرسية من الإلمام بمهارات التواصل الفعال مما يساعد في التعرف على أسباب الصراع، ومن ثم محاولة حله، وجاء نمط القيادة في المرتبة الأخيرة لحرصه على تحقيق العدل والمساواة بين أفراد المدرسة ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المسؤوليات مما يساعد على خلق بيئة مدرسية فاعلة تحدد من وجود الصراعات السلبية وتشجع على المنافسة الشريفة والصراعات الإيجابية بين الأفراد التي تحفز على
- الإبداع والابتكار في العمل.
- تتعدد معوقات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات، وتتمثل في نقص ثقافة إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس وبخاصة لدى الإدارة المدرسية، قلة تمرکز الصلاحيات بيد الإدارة المدرسية، وتجاهل بعض الإدارات المدرسية للخلافات والصراعات بالمدرسة، وإغفال برامج التدريب المقدمة لقيادة المدارس عن أساليب وطرق إدارة الصراع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في انعكاس إدارة الصراع على أداء أفراد العينة تعزى إلى (المرحلة التعليمية - الخبرة)، ويرجع ذلك إلى تفعيل عمليات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنسيات، وذلك لصالح عينة المعلمات السعوديات.
- عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وذلك لفهم واستيعاب المعلمات لقواعد وتنظيم العمل بالمدارس الأهلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير



- توفير مناخ مدرسي إيجابي يُمكن كل العاملين بالمدرسة من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بحرية.  
- تحفيز المعلمات بشكل مستمر مما يرفع معنوياتهن ويزيد رضاهن الوظيفي، الأمر الذي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية، ومن ثم الحد من الصراع السلبي.

- انتقاء قيادات مدرسية تربوية متميزة وقادرة على إدارة المؤسسة التعليمية بفاعلية.  
- عقد الدورات التدريبية لقائدات المدارس لإطلاعهن على أحدث الأساليب الحديثة في حل الصراعات وتطوير مهاراتهن القيادية.

- زيادة الاهتمام ببرامج التوعية الموجهة لمنسوبي التعليم فيما يتعلق بالصراع في المدارس.

\*\*\*

#### قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو الوفا، جمال محمد؛ وحسين، سلامة عبد العظيم (2008).  
الإدارة المدرسية والصفية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

بحر، يوسف عبد عطية (2008). أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.

جبر، عبدالرحمن محمد (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء

المرحلة التعليمية عند مستوى (0.05) في جميع أبعاد ومحاور الاستبيان، ويعزى ذلك إلى أن لكل مرحلة تعليمية سماتها وخصائصها، بالإضافة إلى أنه قد تكون كل مرحلة بمدرسة مستقلة عن الأخرى وذات بيئة تنظيمية متباينة، وبالتالي تكون الإدارة مختلفة في مهاراتها وسلوكياتها وخصائصها وقدراتها.

- يوجد ارتباط كبير بين محاور الاستبيان وهو دالٌّ عند مستوى (0.01). عدا أنه دال عند مستوى (0.05).  
بين أساليب الصراع ونمط القيادة.  
توصيات الدراسة:

يمكن الحد من أساليب الصراع بين المعلمات بالمدارس عن طريق:

- تعدد الأساليب التي تستخدمها الإدارة المدرسية في حل الصراعات تبعاً لطبيعة الصراع ونوعه.  
- نشر ثقافة إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس، وبخاصة لدى الإدارة المدرسية.

- تفعيل متطلبات إدارة الصراع بالمدارس من اتصال فعال، وعلاقات إنسانية، ومناخ تنظيمي فعال، وقيادة ديمقراطية غير نمطية.

- بناء جسور من الثقة بين المعلمات وبعضهن، وبين المعلمات والإدارة.

- تعزيز مهارات التفاوض بين قائدات المدارس لاحتواء أية صراعات سلبية في بدايتها.

علية محمد شرف، وعواطف علي السيف: متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة...

زرفاوي، آمال (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خضير، الجزائر.

السميح، عبد المحسن (2010). دراسات في الإدارة المدرسية، عمان، الأردن: دار الحامد.

الشايح، علي صالح؛ والضويان، حصة عبدالمحسن (2014). إستراتيجية مقترحة في إدارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بجامعة القصيم، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، 3 (159)، 711.

الشهري، سلطان حسن (2014). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة عالم التربية، مصر، 1 (47)، 273 - 318.

عبد الجواد، عبدالله السيد (2006). الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، الرياض، السعودية: دار النشر الدولي.

عبدالرازق، فاطمة زكريا؛ وعبد العليم، أحمد إبراهيم (2013). تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، 3 (44)، 59.

عبد العليم، أسامة محمد شاكر؛ والشريف، عمر أحمد أبو هاشم (2009). المدخل الإداري الحديثة في التعليم، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

عمر، أحمد مختار (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب.

محمد، أشرف السعيد (2011). أثر أساليب مديري مدارس

الوظيفية: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.

الجرادات، محمود خالد؛ البطي، عبدالله محمود (2014).

إستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بمنطقة حائل في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مجلة جامعة جازان فرع العلوم الإنسانية- السعودية، 3 (2)، 24.

الجعافرة، صفاء جميل (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات، العلوم التربوية، الأردن، 40 (2).

الجندي، عادل السيد محمد (2002). الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معاصرة، ط2، الرياض: الرشد.

حسان، حسن محمد؛ والعجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة التربوية، ط3، عمان، الأردن: دار المسيرة.

الخالدي، أحمد بن محمد (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى.

الدهمسي، سعود عامر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة بين العولمة والجودة الشاملة، الكويت: دار المسيلة.

الرشايدة، نايل سالم؛ والقضاة، محمد أمين (2013). مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، 14 (2)، 200.

ool (2010-+2016+)&id=ED564849.  
Saiti, Anna. (2015). Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the Role of the School Leader: A Study of Greek Primary School Educators, Educational Management Administration & Leadership, 43 (4), 582-609, Retrieved April. 25/2016 from <http://eric.ed.gov/>

\*\*\*

التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 1 (76)، 85.

مصطفى، يوسف عبد المعطي (2010). الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد، ط3، القاهرة: دار الفكر العربي.

مصطفى، يوسف عبد المعطي؛ والنمران، مبارك هادي (2014). إدارة الصراع وإستراتيجياته لتطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بالكويت. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مصر، 3 (3)، 2 - 16.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان الأردن: دار الحامد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Boucher, M (2013). The Relationship of Principal Conflict Management Style and School Climate (Ph.D. Dissertation) University of South Carolina. Retrieved April 25/2016. from <http://eric.ed.gov/>

Dogan, S. (2016). Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study. *Journal of Education and Learning*, 5 (2), 2000 -219, from <http://eric.ed.gov/?q=Conflict+Management+in+school&id=EJ1097381>.

Ghaffar, A., & Amir Naz, A. (2012). A Comparative Study of Conflict Management Styles of Public & Private Secondary Schools' Principals - *Bulletin of Education & Research*, 34 (2), 59-69. Charts. from <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.qu.edu.sa/ehost/detail/detail?vid=6&sid=0af39b0b-b7d9-4d7d-96f0-d2ab985f73b8%40sessionmgr101&hid>.

Morake, N., Monobe, R., & Dingwe, S. (2011). Challenges Facing Managers in Managing Conflict in Schools in the South and South Central Regions of Botswana. Online Submission, *US-China Education Review B* 5 ,695-701. from [http://eric.ed.gov/?q=Conflict+Management+in+school \(2010-+2016+\)&pg=3&id=ED527676](http://eric.ed.gov/?q=Conflict+Management+in+school (2010-+2016+)&pg=3&id=ED527676).

Radford, J. (2013). Assessing Conflict Management Style of Educational Leaders as a Means to Improve Relationships and Effectiveness. ProQuest LLC, Ed.D. *Dissertation, University of South Dakota*. from <http://eric.ed.gov/?q=Conflict+Management+in+sch>

