

## متطلبات تفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت

إعداد

الطالب/مطوع محمود المطوع

إشراف

أ.م.د/ حنان البدرى كمال  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/عماد محمد محمد عطية  
أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية  
للدراسات العليا والبحوث  
كلية التربية- جامعة أسوان

---

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## متطلبات تفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت أ.د/ عماد محمد عطية أ.م.د/ حنان البدرى كمال أ/ مطوع محمود المطوع الإطار العام للبحث

### مقدمة

تسعى المؤسسات التربوية إلى الاستفادة القصوى من مواردها البشرية في سبيل تحقيق أهدافها، لأن المعلمون وجميع العاملين والإداريين هم الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف التربوية، حيث يتفاعلون بشكل مستمر من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

ويتربط على عمليات التفاعل والمواجهات المستمرة بين أطراف العملية التربوية - في ظل أدوارهم ومهامهم ومسؤولياتهم - علاقات إيجابية أو سلبية على كافة المستويات التنظيمية، لذا تظهر أشكالاً متعددة للصراع التنظيمي أو المؤسسي، فالصراع أمر لا مفر منه في كل أماكن العمل، وذلك لأن الأفراد لديهم احتياجات وتفضيلات وقيم تختلف من شخص إلى آخر.

والمؤسسات التربوية 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 تقود إلى اختلافات في وجهات النظر حول الخطط والبرامج والسياسات وآليات تحقيقها، وهذه الاختلافات ستقود حتماً إلى صراعات، إذا لم تتم السيطرة عليها سوف تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التربوية (عليه محمد اسماعيل وعواطف على دخيل، ٢٠١٤، ٢٧٩).

وتتعدد أساليب إدارة الصراع تبعاً للظروف والمواقف المختلفة داخل المؤسسة التربوية؛ حيث يلجأ قائد المدرسة إلى استخدام أسلوب محدد لإدارة الصراع ظناً منه أنه يسهم بصورة كبيرة في تقليل الصراع والحد منه، ثم يلجأ إلى أسلوب آخر نتيجة لتغيير بعض الظروف أو لأن الأسلوب الأول قد لا يكون غير مجدي؛ إذا أن إدارة الصراع تتميز بالمرونة ولا تقتصر على أسلوب محدد، وهناك أساليب متنوعة لإدارة الصراع داخل المؤسسات التربوية من أهمها: أسلوب التعاون،

وأسلوب استخدام السلطة، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب المجاملة، وأسلوب التجنب، وأسلوب المساومة (عليه محمد اسماعيل وعواطف على دخيل، ٢٠١٨، ٢٧٢ - ٢٧٣).

وبالتالي فإن نجاح إدارة المدرسة في إدارة الصراع يتوقف على قدرتها على اختيار الأسلوب الذي يصلح للتكيف مع مواقف الصراع، ويستهدف ذلك الأسلوب المتكامل أثناء إدارة الصراع التوصل إلى حلول جوهرية تتناسب مع الظروف والمواقف المحددة.

### مشكلة البحث

لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً من أوقات القائد التربوي، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي، والذي أصبح ظاهرة دائمة تعيش المؤسسات التربوية (أمجد محمود درادكة، ٢٠١١م، ١١٩١).

وعلى الرغم من اهتمام المسؤولين في دولة الكويت بتوفير المناخ الدراسي الجيد، وتطوير مهارات مديري المدارس لإيجاد بيئة داعمة للعمل الجماعي، إلا أن ممارسة إدارة الصراع داخل المدارس يعد دون المستوى، حيث توصلت نتائج دراستي عبد الله صالح حمد العازمي (٢٠١٣) (عبد الله صالح حمد العازمي، ٢٠١٣) ونايف لافي المطيري ومحمد عبود الحراشنة (٢٠١٧) (نايف لافي المطيري ومحمد عبود الحراشنة، ٢٠١٧م، ١ - ١٦) إلى أن درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت تتراوح بين المستوى المتوسط والضعيف.

ونظراً لعمل الباحث في المجال التربوي، وإدراكه للصراعات التنظيمية داخل المدارس وضرورة إدارتها بالشكل المناسب، ومن خلال مراجعته للدراسات السابقة وتوصله لندرة الدراسات التي تناولت إدارة الصراعات التنظيمية في دولة الكويت، لذا وجد الحاجة لإجراء هذه الدراسة لتقديم تصور مقترح لتحسين الأداء المهني لمعلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

## أسئلة البحث

سعي البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة التالية:  
ما مفهوم إدارة الصراع التنظيمي ومراحلها في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟  
ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ؟  
ما متطلبات تفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت ؟

## أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على:  
مفهوم إدارة الصراع التنظيمي ومراحلها في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.  
أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت.  
متطلبات تفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت .

## أهمية البحث

اتضح أهمية البحث الحالي من خلال النقاط التالية:  
إفادة مديري المدارس بالتعرف على أساليب إدارة الصراع واستخدامها للاتصال الفعال لحل الصراعات بين العاملين.  
تشجيع الجهات المختصة في المجال التربوي لإعداد برامج تدريبية تسهم في التعرف على أساليب إدارة الصراع وتمييزها من أجل النهوض بالمجال التربوي وتطويره.  
إفادة القائمين على العملية التعليمية في دولة الكويت لممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

## منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتفق وموضوع البحث وأهدافه، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات واقعية، ويسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر.

## مصطلحات البحث

### إدارة الصراع التنظيمي

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها عبارة عن الإجراءات التي يتم اتباعها بغرض حل الصراعات واحتوائها بصورة مناسبة وبصورة تعاونية بين الأطراف المتصارعة، كما أنها تشير إلى التوجيه الإيجابي للصراع نحو بناء قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري (سلامة حسين وطه حسين، ٢٠٠٧، ٣٢٣)

كما تعرف بأنها "طرق أو إستراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المسئول حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص لآخر أو مجموعة لأخرى" (جمال الدين المرسي ، ٢٠٠٥م، ١٠).

### أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنها عبارة عن الإجراءات التي يتم اتباعها بغرض حل الصراعات واحتوائها بصورة مناسبة وبصورة تعاونية بين الأطراف المتصارعة، كما أنها تشير إلى التوجيه الإيجابي للصراع نحو بناء قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق التميز في الأداء الأكاديمي والإداري (سلامة حسين وطه حسين ، ٢٠٠٧ ، ٣٢٣).

في حين تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنها "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهه من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده (Muasher, Z, Management, 2005, 40 – 68)".

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي أحد السمات الواضحة في كل المنظمات المعاصرة، ولذلك أصبحت عملية إدارة الصراع من ضمن المهام الرئيسية للمدير التربوي، حيث يتوقف نجاح

الإدارة المدرسية في إدارة الصراع التنظيمي على قدرتها على اختيار الأسلوب الذي يصلح للتكيف مع مواقف الصراع، ويستهدف ذلك الأسلوب المتكامل أثناء إدارة الصراع التوصل إلى حلول جوهرية تتناسب مع الظروف والمواقف المحددة.

ويعتبر الصراع التنظيمي أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل ييسر عملية فهمه وتحليله وإدارته؛ وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية بناءة(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، ٢٠٠٦ ، (٣٠٩

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه" عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى(Jones, G. 1999, p500)"

### ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي

نظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة، لذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيضه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب، يجب على الإدارة أن تصور مستوى الصراع عند ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة (خضير كاظم حمود ، ٢٠٠٢، ص ص ١٤٢-١٤٣).

وتمر عملية الصراع بمراحل عدة تتمثل في الآتي:

مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة والحاجة إلى الاستقلالية وتشعب الأهداف.

**مرحلة إدراك الصراع:** هنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة ، كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر .

**مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك قلق وتوتر .

**مرحلة إظهار الصراع:** هنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكل متصارع عليها .

**مرحلة ما بعد الصراع:** إذا كانت هناك حلول للصراع ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف، سواء كانوا أفراداً أم جماعات أم منظمات، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول؛ فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وسوف تتفاقم وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة(جمال عبد الله محمد ، ٢٠١٤ ، ص ١٠٧) .

وفي سياق متصل أوضح اكرم الياصري وأمل عبد محمد(٢٠٠٧) (اكرم الياصري وأمل عبد محمد علي ، ٢٠٠٧ ، ١٢١-١٢٢) أن مراحل الصراع التنظيمي هي:

**ظروف ما قبل الصراع:** وتتضمن الظروف المتواجده ما قبل الصراع بين الاطراف والجامعات، وتتمثل بالسلوكية الديمغرافية والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

**التغيرات السلوكية:** وتحدث عند نشوء الصراع، والتي تشير إلى السلوك العدائي المتشدد المرافق للاطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف إلى الفوز، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلوا إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

**تشكيل الهيكل:** حيث يلجأ الافراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة، واستخدام الألقاب الرسمية، أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتي .

**عملية القرار:** وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات في صنع القرارات بدلاً من الطرائق المعتادة.

**ما بعد الصراع:** وفيها يتم الوصول إلى حل يرضى الأطراف، أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة؛ وهذا ما يؤدي أيضاً إلى صراع كامن.

### ثالثاً: أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي

إنطلاقاً من حقيقة أن الصراع حتمي في حياة أي منظمة، فلا بد إذا من التعامل معه بشكل يتم توظيفه لخدمة وتطوير المنظمة، إذ تلعب ممارسة إدارة المنظمة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة؛ مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة.

والإتجاه الحديث في الإدارة يرى عدم تجنب الصراع، ويركز على كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن. فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها؛ فإن ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان الصراع أكثر من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة؛ وبالتالي انهيار المنظمة؛ مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع (أكرم الياصري وأمل عبد محمد علي، ٢٠٠٧، ١١٨)

وفي ضوء التباين الفكري بشأن الصراع فقد تعددت استراتيجيات إدارته، فحينما اتجهت النظريات التقليدية إلى اعتماد القوة أو السلطة في إدارة الصراع لحسمه والقضاء عليه على اعتبار أنه ضار بالمنظمة، نجد أن النظريات الحديثة قد طورت استراتيجيات مختلفة تماماً للمنطلقات التقليدية على اعتبار أن الصراع حقيقة قائمة لا مفر منها، وأنه ظاهرة إيجابية يمكن إدارتها وتوجيهها بما يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة.



فاستراتيجيات إدارة الصراع عبارة عن طرق التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص آخر أو مجموعة أشخاص، ولإدارة هذا الصراع استراتيجيات متعددة، ولعل من أقدم الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الصراع هي الاستراتيجيات التي اقترحها كل من بليك وموتون إذ اقترح الكاتبان خمس استراتيجيات لإدارة الصراع هي: استراتيجية المنافسة والتي تتميز باهتمام قليل بالأفراد وعال بالانتاج واستراتيجية التجنب والتي تتميز باهتمام قليل بالأفراد والانتاج، استراتيجيات المجاملة والتي تتميز باهتمام عال بالأفراد واهتمام قليل بالانتاج، واستراتيجية التسوية والتي تتميز باهتمام معتدل بالأفراد والانتاج واستراتيجية التعاون والتي تتميز باتمام عال بالأفراد والانتاج ، أما أجارول فقد حدد ثلاث استراتيجيات ممكنة لإدارة الصراع هي : تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة، ايجاد قيادة إدارية ذات كفاية وناجحة في معالجة الصراع، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة (ليلي عبد الحليم قطيشات، ٢٢).

ولن تستطيع إدارة المنظمات أن تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم فلا بد من تدخلها لحل هذه الصراعات من خلال بعض الأساليب التي اتفقت معظم أدبيات السلوك التنظيمي والإداري على وجودها وقد أشار إلى هذه الأساليب عوزير سعدي إسماعيل (٢٠٠٧) وهي : (عوزير سعدي إسماعيل، ٢٠٠٧، ١٢-١٣)

**التجنب:** هو ميل الفرد أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل.

**المساومة:** يعكس هذا الأسلوب ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق، ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط.

**الإجبار:** ينطوي هذا النمط على الميل نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على الفرد لدفعه إلى موافقة الرأي.

**المواجهة:** هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة.

**التهدة:** وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المسؤول إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف.

وفي سياق متصل أوضح ليث عبد الله سليمان (٢٠١٥) (ليث عبد الله سليمان، ٢٠١٥، ٢١٨-٢١٩) خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات هي:

**المنافسة:** حيث يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة، والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر، وهو نمط حازم، وغير تعاوني.

**المجاملة:** هو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم، والطاعة لأمر الآخرين، وهو نمط حازم، ولكنه تعاوني.

**التجنب:** هو عدم قيام أحد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة، ولا يأبه لاهتمامات الطرف الآخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب، أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه.

**التعاون:** ويعني تعاون أحد أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف، وهو نمط حازم، وتعاوني؛ كي يتعلم أطراف الصراع من خبرة، وحكمة بعضهم بعضاً.

**التسوية:** إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئياً، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم، ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقه مباشرة أكثر من التجنب، ولكن ليس بعمق.

وفي سياق متصل أوضح عبد الكريم قريشي ورويم فائزة (٢٠١٥) (عبد الكريم قريشي ورويم فائزة ، ٢٠١٥ ، ٨٩) أن كتاب الإدارة يتفقون على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد، وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب، وقد قام "بليك" و"موتون" وغيرهم أيضا بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحهاها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، والاهتمام بالإنتاج وجعل لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من صفر إلى ٩، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:

**أسلوب التجنب:** ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية، أو حينما تكون تكلفة التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

**أسلوب المواجهة والمكاشفة:** وبموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقويمها واختيار الأنسب منها يفيد هذا الأسلوب كثيرا في المشاكل المعقدة والتي يسودها غالبا سوء الفهم والتقدير الخاطئ هنا تتضح المشكلة والحلول الممكنة.

**أسلوب الحل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

**أسلوب المنافسة:** ويسمى أيضا بأسلوب الاجبار أو الاكراه حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة والتصرف السريع في الأمر ضروري.

**أسلوب التعاون:** فيه يتم البحث على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث

يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.

ويتم اختيار اساليب علاج الصراع استنادا إلى إدراك نوع الصراع، وقد تستخدم مدرسة أو أكثر لعلاج ظاهرة الصراع وهذه الاساليب تتبع المدارس الإدارية التالية: (محمد عبد المنعم شعيب ، ٢٠١٤، ١٢ - ١٣)

**المدارس الإدارية:** يتبع الاسلوب المنهجي في مراقبة الصراع، وحل الصراع والحفاظ على الصراع في بعض الاحيان.

**المدارس التخطيطية:** يتبع أساليب التخطيط قصيرة الأجل في السماح بالصراع وتخفيض آثاره أو احتواء الصراع والعمل على معالجة أسبابه.

**المدارس السلوكية:** وتستند إلى النظريات السلوكية وتعظيم دور أخلاقيات المهنة في حل الصراع بالتمكن من التغلب على النفس، ونزعة طلب السلطة والتوكل على الله في السعي؛ لزيادة الموارد والنظرة الإنسانية في تعاون الأفراد في القدرات والاعتقاد والتمسك بسمات الأخلاق الطيبة.

**المدارس الاستراتيجية:** تتبع الاستراتيجيات التي تلائم المواقف المختلفة والاهداف المختلفة ما بين أسلوب التنافس والسيطرة وأسلوب التعاون وأسلوب الحل الوسط وأسلوب التجب وأسلوب التهدئة.

وفي سياق متصل يذكر محمد قاسم القريوتي (٢٠٠٠) (محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ٢٠٠٠، ٢٥٥-٢٦٠) أن هناك العديد من الاستراتيجيات لحل الصراع كما يلي:

**استراتيجيات حل الصراع على المستوى الداخلي على مستوى الفرد وهي:**

**إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع:** وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية، وتبقي الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر: وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخرين.

إستراتيجية يكسب فيها الجميع: وتتمثل هذه الإستراتيجية بأنه يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه.

### الإستراتيجيات لحل الصراع على مستوى المنظمة تتمثل ب :

إستراتيجية التجنب التي تضمن أساليب الإهمال، والفصل الجسدي بين أطراف الصراع، والتفاعل المحدود.

إستراتيجية التهدئة التي تسعى إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة من خلال أسلوب التخفيف أو التوفيق.

إستراتيجية استخدام القوة من خلال تدخل السلطة العليا في المؤسسة، وإستراتيجية المواجهة حيث يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع، من خلال تبادل وجهات النظر.

مما سبق تناوله يتضح أن مديري المؤسسات التربوية في حاجة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، نتيجة لوجود العديد من الصراعات التنظيمية التي تتوافر في هذه المؤسسات، خاصة في ظل تواجد العديد من الأدوار المتداخلة للعاملين بهذه المؤسسات، سواء كانوا قياديين أو عاملين أو معلمين ، ذلك لأن وجود صراعات داخل هذه المؤسسات يؤثر بشكل سلبي على الأداء، فضلاً عن تدهور العلاقات بين العاملين، وبالتالي ضعف الدافعية للعمل إضافة إلى ضعف القدرة على إنجاز الاهداف التربوية وضعف القدرة على العمل الجماعي والذي يعد مطلباً أساسياً لنجاح هذه المؤسسات في تطوير أدائها.

## توصيات البحث

لتفعيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت هناك مجموعة من المتطلبات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، منها:

١- المتطلبات المتعلقة بأسلوب التعاون، ومنها:

مساعدة مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم.

وضع مدير المدرسة أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.

تعاون مدير المدرسة مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.

تقديم مدير المدرسة عدة بدائل لحل المشكلات مع المعلمين.

المتطلبات المتعلقة بأسلوب المجاملة، منها:

محاولة مدير المدرسة الحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة.

إبراز مدير المدرسة نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتصارعة.

محاولة مدير المدرسة إعطاء الفرصة للطرف الأفضل لكسب الصراع.

محاولة مدير المدرسة اقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر.

المتطلبات المتعلقة بأسلوب التجنب، منها:

تجاهل مدير المدرسة الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.

اعتبار مدير المدرسة حل الصراع مضيعة للوقت والجهد.

تأجيل مدير المدرسة قضايا الصراع حتى يجد وقتاً كافياً للتفكير فيها.

ترك مدير المدرسة مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لتجد لها حلاً مناسباً.

المتطلبات المتعلقة بأسلوب التنافس، منها:

ممارسة مدير المدرسة الضغوط على أطراف الصراع أثناء المناقشة.

إجبار مدير المدرسة العاملين على الامتثال لوجهة نظره.

رفض مدير المدرسة تقديم تنازلات للأطراف المتنازعة.

تهديد مدير المدرسة الأطراف المتصارعة بالعقاب إذا لم ينته الصراع.

المتطلبات المتعلقة بأسلوب التسوية، منها:

تفاوض مدير المدرسة مع المعلمين في حالات الصراع لإيجاد حل لها.

بذل مدير المدرسة جهداً للوصول للحل الذي يرضي الأطراف المتصارعة

سعى مدير المدرسة لتقريب وجهات نظر المعلمين حول نقاط الاختلاف.

تشجيع مدير المدرسة الأطراف المتصارعة على مبدأ الأخذ والعطاء للتوصل إلى حل.

\*\*\*\*\*

## المراجع

عليه محمد اسماعيل وعواطف على دخيل: "متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مجلد ٣، عدد ٢، ٢٠١٤م.

عليه محمد اسماعيل وعواطف على دخيل: "متطلبات إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأهلية للبنات بمدينة بريدة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مجلد ٣٠، عدد ٢، ٢٠١٨م.

أمجد محمود درادكة: "درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك". دراسات العلوم التربوية، مجلد ٣٨، ٢٠١١م.

عبد الله صالح حمد العازمي: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، ٢٠١٣م.  
نايف لافي المطيري ومحمد عبود الحراحشة: "الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت"، دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٤، عدد ٣، ٢٠١٧م.

سلامة حسين وطه حسين: "استراتيجية إدارة الصراع المدرسي"، عمان: دار الفكر، ٢٠٠٧م.  
جمال الدين المرسي: "ثابت إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الاسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥م.

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادى والعشرين، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.

خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.

جمال عبد الله محمد: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار المعترز، ٢٠١٤.



جمال الدين المرسي وثابت إدريس: السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

إيلي عبد الحلیم قطيشات: الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.

محمد عبد المنعم شعيب: إدارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة - نظم المعلومات - نظم اقتصاديات الصحة - نظم الإدارة الموقفية، القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠١٤.

ليث عبد الله سليمان: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد ١٥، عدد ١، ٢٠١٥.

عوزير سعدي إسماعيل: دراسة مقارنة في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض إداريي أندية محافظة اربيل، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، مجلد ١٤، عدد ٤٦، ٢٠٠٧.

عبد الكريم قريشي ورويم فائزة: الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، الجزائر، مجلد ١٤، ٢٠١٥.

محمد عبد المنعم شعيب: ادارة المستشفيات منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة - نظم المعلومات - نظم اقتصاديات الصحة - نظم الإدارة الموقفية، القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠١٤.

محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠.

Muasher, Z: An Empirical Study organizational conflict trends toward subordinates methods of conflict management in government departments in the provinces of South Jordan. Jordan Journal of Business Management, Vol 2 , No1, 2005.

Jones, G: Organizational Theory- text and cases/ Addison Wesley, publishing co, New York. 1999.

\*\*\*\*\*