

محاضرة بقسم التربية وعلم النفس
كلية الآداب والعلوم الإدارية جامعة أم القرى

البحث الثالث عشر :

استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية " دراسة
ميدانية على مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة جدة "

إعداد :

استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية " دراسة ميدانية على مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة جدة "

د/ سعود سعيد مسفر السلمي

• مقدمة:

أصبحت المجتمعات اليوم تعيش عصر التغير المتسارع في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلمية ، بفضل المبتكرات التكنولوجية الحديثة، وخاصة تكنولوجيات المعلومات ، وتسعى إدارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في العصر الحالي إلى مواكبة التغير وأحداث التطوير والتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية ، ومن الملاحظ أن أي منظمة معاصرة - أيا كان نوعها وأهدافها - تتسم بسمات أهمها تعدد النشاطات والعمليات والأعمال ، وأحداث التطوير والتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية . (علي السلمي ، ١٩٧٥م ، ص ١٩١)

ومن الطبيعي أن انتماء الإنسان للمجتمع يفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشر ، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم من الوفاق والوثام دون أن يكون هناك تناقض في الرأي واختلاف في وجهات النظر ، مما يجعل الإنسان معرضاً وبصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع ، ومرد هذا الصراع هو اختلاف ميول ورغبات وآمال وتطلعات وخبرات وتجارب وقيم واتجاهات الأفراد . (هاني الطويل ، ١٩٨٦م ، ص ٢٩٣)

ومن طبيعة النظم الاجتماعية التفاعل والحركة والنشاط بين أفرادها أولاً ثم بينها وبين النظم الاجتماعية الأخرى التي تتزامن معها في النظام الاجتماعي ، مما يؤدي إلى تعدد أطراف الصراع حيث يشمل الأفراد والجماعات والمنظمات ، وقد تزايدت حدته في معظم المنظمات خلال العقود الثلاثة الماضية وأصبح الإنسان يعيش وسط صراعات متباينة ، فهو يعاني على المستوى الشخصي في الصراع بين طموحاته وإمكانية تحقيقها ، ويعاني في علاقاته مع الآخرين نتيجة للضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها ، كما يعاني الإنسان من صراعات في المنظمة أثناء عمله بسبب الهيكل التنظيمي أو تعدد المستويات الإدارية أو التخصص الوظيفي أو نوع السلطة التي يمارسها ، أو أهداف المنظمة التي قد تتعارض مع أهدافه الشخصية ، كما يحدث الصراع أيضاً بين الجماعات التي قد يكون الإنسان عضواً فيها ، وبحكم انتمائه لها فهو يعيش صراع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمة . (أحمد ماهر ، ١٩٩٥م ، ص ٢٧٢)

وبهذا نستطيع القول بأن الصراع بمختلف مستوياته يعتبر ظاهرة حتمية يجب فهمها والتعامل معها بفاعلية ، وعدم التقليل من شأنها أو تجاهلها لأن ذلك سيلقي أثراً سلبياً على علاقات الأفراد والجماعات والمنظمات ، كما تجب الاستفادة من آثارها الإيجابية ، وهذا يتطلب مهارات ضرورية وأساسية لدى كل من يقوم بهذه المهمة.

ومن هذا المنطلق تصبح القيادة الإدارية من أهم العناصر الحيوية في أي تنظيم إداري ، حيث يتوقف عليها إلى حد كبير استمرار هذا التنظيم ونموه وتطويره ، ولعل القائد يدرك أن مهامه كثيرة ومتعددة ومن أبرزها الحفاظ على المناخ الذي يستطيع فيه أفراد الجماعة الإنتاج بكفاءة ومثالية ، وهذا المناخ منه ما يتصل بالمنظمة ذاتها ، ومنها ما يتصل بالمجتمع العام .

وتبرز أهمية القيادة الإدارية بشكل أكبر في المنظمات التعليمية ، حيث تتنوع المؤهلات والمهارات لدى أفرادها ، وتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم وتختلف إدراكاتهم وآرائهم ، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية مما قد يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام ، وكل هذه المعطيات تجعل دور الإدارة أكثر صعوبة وأهمية ، وتتطلب مهارات خاصة يكتسبها المدير ولا تتحقق هذه المهارات إلا باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع ، وهنا تبدو الحاجة ملحة إلى تطوير الاستراتيجيات الحالية وابتكار استراتيجيات جديدة تناسب النظام الاجتماعي الحالي وتحقق أهدافه .

• مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعاني العالم عامة من الثورة المعلوماتية المتنامية وتعاني المجتمعات العربية ودول العالم الثالث خاصة من مشكلة مواكبة هذه التطورات العلمية والفكرية ومن خلال الدراسات والبحوث السابقة التي اطلع عليها الباحث ونظرا لكون "الصراع حتمي الوجود على مستوى التنظيمات سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية" ، فقد تعددت أنواعها ، وتعددت أسبابه ، وقد أصبح من الضروري تطوير الاستراتيجيات المستخدمة لإدارته وهذا يتطلب المزيد من البحوث العلمية الجادة ، بما يتلاءم مع معطيات العصر .

ومن الدراسات السابقة التي تناولت الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية بصفة عامة دراسة "إبراهيم الحصيني ، ١٩٩٢م" التي تهدف إلى التعرف على الطرق المناسبة لإدارة الصراع وتؤكد على أن إدارة واستراتيجية الصراع ضرورية للمنظمات السعودية . (إبراهيم الحصيني ، ١٩٩٢م ، ص ٦٧)

والمؤسسات التعليمية كجزء من المنظمات السعودية بحاجة إلى "تقديم بعض الرؤى والتصورات المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية" . (عادل الجندي ، ١٩٩٨م ، ص ١٨٩)

وقد لاحظ الباحث بحكم طبيعة عمله (مديراً لمدرسة ثانوية) أن بيئة العمل الداخلية للمؤسسات التعليمية والتي تتكون من مديرين ، ورؤساء أقسام موظفين ، إدارات ، أنظمة ، إجراءات ، معلومات .. أكثر عرضة للصراع الناتج عن تغيرات العصر التربوية ، والتعليمية ، والاقتصادية ، والاجتماعية النفسية وغير ذلك من مستجدات تؤثر على سير العمل وأسلوب الحياة ، مما يؤدي إلى اختلاف في وجهات النظر بين عناصر المؤسسة . خاصة بين مدير المدرسة والمشرف التربوي . وهذا الخلاف يجعل الصراع يأخذ منحى أكثر تعقيدا وأشد صعوبة من أي قضايا أخرى داخل المؤسسة التعليمية ، مما يعيق العمل ويؤثر على قدرة الأفراد والجماعات الإنتاجية .

وقد لاحظ الباحث وجود تداخل بين ممارسات كل من المدير والمشرف في عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة وتقويم ، هذا التداخل في المهام والمسئوليات لكل من هما قد يؤدي في نهاية الأمر إلى حدوث صراع وتجدر الإشارة إلى أن تلك المسئوليات والمهام والواجبات كانت متنازعة بين المديرين والمشرفين التربويين ، فبينما يرى بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر في الشؤون الإدارية فقط ، ويشاركونهم في ذلك مجموعة من المشرفين التربويين ، نجد أن بعضاً غيرهم يرى أن مسئولياتهم تتسع لتشمل تحسين المناهج الدراسية وأساليب التعليم وتطويرها ، وتوجيه المعلمين إلى مختلف مجالات عمليتي التعليم والتعلم.

وفي ظل المفهوم الحديث للإدارة المدرسية ، فإن الاتجاه السائد يؤكد على أن المدير قائد تربوي يتولى عمليات الإشراف على المعلمين وحفزهم والإشراف على البرنامج التعليمي وتطويره وتطوير مناهجه ، وهذا أيضاً هو صميم عمل المشرف التربوي في ضوء الإشراف التربوي الشامل مما يسبب ظهور الصراعات داخل المدرسة ، وعليه فإنه من الضروري توجيه هذا الصراع من خلال التعايش مع ظروف العاملين في المدرسة إلى تحقيق أهدافها.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لاستراتيجية إدارة الصراع بين مدير المدرسة والمشرف التربوي كمدخل لتحسين وتطوير الإدارة التعليمية بما يحقق أهداف كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي ، ويوفر للمنظمة التعليمية بيئة مناسبة لحدوث التجديد والتطوير والتغيير ، وهذا ما تتصدى له الدراسة الحالية من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما الإستراتيجية المقترحة لإدارة الصراع بين مدير المدرسة والمشرف التربوي بمحافظه جدة في ضوء استراتيجيات إدارة الصراع؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 7 ما مفهوم الصراع وما أسبابه وما أنواعها؟
- 7 ما مفهوم إدارة الصراع وما مراحلها؟
- 7 ما أهم استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية وأساليب العمل بها؟
- 7 ما الأدوار الإشرافية لمديري المدارس والمشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع؟
- 7 ما درجة ممارسة مديري المدارس بالتعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظه جدة لاستراتيجيات إدارة الصراع وأساليب العمل بها؟
- 7 ما التصور المقترح لاستراتيجية إدارة الصراع بين كل من مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظه جدة؟

• أهداف الدراسة:

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 7 التعرف على مفهوم الصراع وأسبابه وأنواعه.
- 7 الوقوف على مفهوم إدارة الصراع ومراحلها في المؤسسات التعليمية.

- 7 تحليل استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية.
 7 الكشف عن أساليب إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية.
 7 الوقوف على الأدوار الإشرافية لكل من مدير المدرسة والمشرف التربوي.
 7 تحديد الفروق بين مديري المدارس والمشرفين التربويين من حيث رؤيتهم لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع في ممارساتهم الإشرافية طبقاً للمتغيرات التالية: (المؤهل الدراسي ، نوع الإعداد ، سنوات الخبرة في وظيفة مدير مدرسة /مشرف).
 7 وضع تصور مقترح لاستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع بين مديري المدارس والمشرفين التربويين بالمؤسسات التعليمية.

• أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها أول دراسة تناولت إدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة. كما تفيد الدراسة المسئولين ومتخذي القرار في مراكز الإشراف التربوي وإدارات المدارس في استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع. وتساعد الدراسة العاملين في المجال التربوي للتعرف على أهمية الصراع ، واستراتيجيات إدارته واستخدام أفضل الأساليب لإدارته. ثم تقديم مقترحات من أجل دعم أساليب إدارة الصراع الإيجابية ، واجتناب الأساليب الأقل فاعلية.

• رابعاً : حدود الدراسة:

حدد الباحث دراسته وفقاً لمتغيراتها كالتالي:
 7 الاستراتيجيات البديلة وهي : المشاركة والإجبار والتجنب والتسوية والمواجهة ، وتجدد الإشارة إلى أن اختيار الباحث لهذه الاستراتيجيات جاء بناء على اطلاعه على الأدبيات والدراسات المرتبطة ، والتي بينت أن هذه الاستراتيجيات هي أكثر استراتيجيات إدارة الصراع شيوعاً واستخداماً في المؤسسات التعليمية ، كما أنها تشمل كافة عناصر الإطار العام لاستراتيجية يمكن أن يتعامل معها العاملون بالمؤسسات التعليمية بعامه.
 7 وكذلك حدد الباحث المجالات الإشرافية المشتركة بين كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي في (التخطيط - التنظيم - المتابعة والتقييم) باعتبارها مجالات عمل مشتركة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين بالإضافة إلى أنها أكثر مجالات العمل المشتركة التي تتضح فيها الازدواجية التي ينشأ عنها الصراع ، وهو ما سيوضحه الباحث في الإطار النظري.

7 الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس المتوسطة والثانوية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة ، بالإضافة إلى مراكز الإشراف التربوي لمدارس شمال وشرق وجنوب ووسط جدة والتابعة أيضاً للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة.

• أهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

7 الاستراتيجية Strategy: عبارة عن "تخطيط دقيق يعتمد على منهج علمي لمواجهة العوائق التي تحول بين التنظيمات الاجتماعية وتحقيق أهدافها".

7 **الصراع Conflict**: ويقصد به كل خلاف فردي أو جماعي يؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف المنظمة الاجتماعية وإفساد المناخ الملائم لجميع أفرادها.

7 **إدارة الصراع Conflict Management**: عبارة عن تشخيص الصراع والتدخل فيه على المستوى الفردي داخل نفسه أو بينه وبين الآخرين ، أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها ، أو بينها وبين جماعات أخرى.

7 **الإشراف التربوي** : ويتبنى الباحث المفهوم التالي "نشاط تربوي وتعليمي يقوم به المشرف التربوي ويستمد فاعليتها من غاياته التقويمية لكافة محاور عناصر العملية التعليمية والتربوية لتطويرها وتحسينها من خلال تطبيق أنماط الإشراف التربوي (علاجي . وقائي . إبداعي) لتحقيق أقصى إنتاجية في ظل الإمكانيات المتاحة. (وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية ، ١٩٩٧م ، ص ١)

7 **المشرف التربوي**: ويعرف إجرائيا " بأنه ذلك الشخص الذي يتولى مهمة الإشراف التربوي ، وتحقيق أهدافه بعد أن تم تأهيله وإعداده علميا لهذه المهمة ، بحيث تشمل جميع عناصر العملية التعليمية ، سواء كانت تدريبية أم إدارية".

• منهجية الدراسة:

البحث في المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية يتطلب وصف المشكلة التي يريد الباحث دراستها وجميع أكبر قدر ممكن من الأوصاف والمعلومات الدقيقة عنها ، "والأسلوب الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وما زال هذا الأسلوب هو الأسلوب الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية حتى الآن وذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في تلك المجالات" (ذوقان عبيدات وآخرون ، ١٩٩٦م ، ص ٢٥) و"هذا المنهج لا يقتصر على جمع المعلومات والبيانات ، وإنما يتعداها إلى تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها ، والتعبير عنها كميا وكيفيا ، بحيث يؤدي إلى الوصول إلى فهم لعلاقة الظاهرة مع غيرها من الظواهر. (علي الشخبي ٢٠٠٢م ص ٩١). وقد وجد الباحث أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها ، ولكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى ، من أجل الوصول إلى تفسيرها وتحليلها ، ومن ثم استنتاج أفضل الوسائل لإدارتها والاستفادة منها بتحويل مسارها لخدمة الأهداف السامية للجماعة . (ذوقان عبيدات ، ١٩٩٦م ص ٢٤٧)

وفي ضوء الدراسات التي تناولت هذا المجال اتضح للباحث: أن الصراع ظاهرة جديرة بالدراسة والتحليل لأنها ظاهرة طبيعية وحتمية حسب ما أفادت الكثير من الدراسات، وقد اتفقت أغلب الدراسات على أهمية دراسة

استراتيجيات إدارة الصراع والوقوف على الأساليب الأكثر فاعلية والعمل على تطويرها، ولكنها اختلفت في كيفية تناولها للمتغيرات ذات العلاقة بالصراع ومدى تأثيرها على اختيار الاستراتيجية، وما أفضل الأساليب لإدارة الصراع حيث نجد دراسة رجاء فياض (١٩٩١م) ترجع الصراع إلى أسباب شخصية وتعتبر أن أفضل أساليب حله التفاوض، ثم المساومة، ثم التجاهل، ثم التنافس، وأخيرا التنازل، بينما يرجع إبراهيم صالح الحصيني (١٩٩١م) أسباب وجود الصراع إلى عدم وجود تنظيم أو نقص الموارد، وتعرضت دراسة عادل محمد زايد (١٩٩٥م) إلى تحليل استراتيجيات الصراع، بينما تعرضت دراسة كينا فيكيكل وابيدا (١٩٩٤م) إلى العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والرضا الوظيفي وفضلت أسلوب التسوية لذلك، أما دراسات كل من أهوس ديفيد كوي (١٩٩٥م) وسيدو سالفيو (١٩٩٦م) وميلان جوزفين، أنطوني (١٩٩٧م) وهيونج، يا، هو (١٩٩٧م)، فقد بحثت في استراتيجيات إدارة الصراع. أما دراسة ديفيد لانج (٢٠٠٠م) تناولت أثر الإدارة الجيدة للصراع على نجاح المشاريع.

وتناولت دراسة كل من عبد الله الزهراني (١٤٢٠هـ) ولويس (١٩٩٤م) أنواع الصراع في المؤسسات التعليمية وأسبابها وطرق إدارتها، أما دراسة كل من عمر باشميل (١٤١٧هـ)، وعادل السيد الجندي (١٩٩٨م)، وسوزان المهدي وحسام هببة، ومارتينه (١٩٨٧م)، وديفيد هوفر، وبراندا وماري، وسكوت، وبيرسون، والكسندر، فقد تناولت استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى ومدى تطبيقها. وقد أوصت أغلب الدراسات على ضرورة اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع وفق معايير مناسبة مع ضرورة تطويرها. ويمكن القول: إن الدراسات السابقة تتفق على حتمية وجود الصراع وأهميته دراسته، وأن هناك ضرورة لوضع استراتيجية مناسبة لحل الصراع بحيث تكون ملائمة لظروف الأطراف ومناسبة لمعطيات العصر، وأن تطوير الاستراتيجيات ضرورة ملحة لمواكبة التقدم العلمي الهائل الذي تشهده دول العالم في وقتنا الحاضر وأكدت أغلب الدراسات العربية على وضع برامج لتدريب القادة تركز على إدارة الصراع واستراتيجياته وتنمية وتطوير المهارات الضرورية للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة. وقد توصل الباحث إلى رؤية، كمطلق لوضع استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين المشرفين التربويين ومديري المدارس تتناسب ومعطيات التطور العلمي والحضاري الذي تشهده المملكة العربية السعودية، وتتوافق مع المبادئ الإسلامية التي بُنيت عليها الأعراف الاجتماعية في هذه البلاد.

• فروض الدراسة

- 7 **الفرض الأول:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مديري المدارس والمشرفين التربويين حول استراتيجيات إدارة الصراع الخمس (المشاركة، الإيجاب، التجنب، التسوية، المواجهة).
- 7 **الفرض الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في تحقيق الممارسات الإشرافية لاستراتيجيات إدارة الصراع الخمس (المشاركة، الإيجاب، التجنب، التسوية، المواجهة) تعزى للمؤهل الدراسي.

7 الفرض الثالث : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في تحقيق الممارسات الإشرافية لاستراتيجيات إدارة الصراع الخمس (المشاركة، الإيجار، التجنب، التسوية، المواجهة) تعزى لنوع الإعداد التربوي.

7 الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس والمشرفين التربويين في تحقيق الممارسات الإشرافية لاستراتيجيات إدارة الصراع الخمس (المشاركة، الإيجار، التجنب، التسوية، المواجهة) تعزى لسنوات الخبرة في وظيفة مدير/مشرف.

وفي ضوء أدبيات إدارة الصراع في الفكر الإداري المعاصر، من حيث مفهوم الصراع وأسبابه وأنواعه ومراحل تطوره، واستراتيجيات إدارته، وأساليب العمل بها، وبعد اطلاع الباحث على مجموعة من المراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة من كتب ودراسات سابقة ودوريات وندوات ومؤتمرات وتعاميم رسمية صادرة عن وزارة التربية والتعليم، أو إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة ومن خلال خبرة الباحث كمدير مدرسة ثانوية قام بوضع تصور لأبعاد الاستلانة وأهدافها، وقام الباحث بإعدادها وقد اشتملت هذه الاستلانة على صفحة الغلاف، ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة، وأهم أهدافه، وقسمت الاستلانة إلى جزئين أساسيين، هما :

- **الجزء الأول :** اشتمل على البيانات الأساسية كالاسم ومكان العمل (اختياري)، واشتمل على أربعة عبارات تهدف إلى الحصول على معلومات عامة عن عينة الدراسة من حيث المؤهل الدراسي، ونوع الإعداد التربوي، وسنوات الخبرة في وظيفة مدير/مشرف، وقد صممت الإجابة على هذه العبارات بطريقة الاختيار من متعدد.

- **الجزء الثاني :** يمثل (عبارات) الاستلانة وعددها (٦٨) عبارة موزعة على أبعاد الدراسة على النحو التالي:

ü **البعد الأول :** استراتيجية المشاركة: وقد قام الباحث بتحويل كل عبارة إلى ممارسات سلوكية للكشف عن تحققها في الواقع الفعلي.

ü **البعد الثاني :** استراتيجية الإيجار:

ü **البعد الثالث :** استراتيجية التجنب:

ü **البعد الرابع :** استراتيجية التسوية:

ü **البعد الخامس :** استراتيجية المواجهة:

وقد قام الباحث بتحويل كل عبارة إلى ممارسات سلوكية للكشف عن تحققها في الواقع الفعلي. وقد طلب من أفراد عينة الدراسة ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع الخمس حسب تفضيلهم لها في إدارتهم للصراع. وللتحقق من صدق الاستلانة اتبع الباحث الطرق التالية:

(أ) **الصدق المنطقي :** Logical Validity:

وهو صدق المحكمين، حيث عرضت الاستلانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والبنات جامعة عين شمس، وكلية التربية جامعة الأزهر وكان عددهم (١٢) محكما .

(ب) صدق الاتساق الداخلي : Content Validity :

للتحقق من الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستلانة قبل استخدامها ومدى ارتباط هذه الجوانب المكونة لها بعضها مع بعض ، وذلك للتأكد من عدم التداخل بينها ، تحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين الدرجات الخام كما يوضحها جدول (١) بالصفحة التالية ، وذلك باستخدام المعادلة التالية: (فؤاد السيد ، ١٩٧٩م ، ص ٢٦٠)

$$r = \frac{\text{مج (ح س} \times \text{ح ص)}}{\text{ن} \times \text{ع س} \times \text{ع ص}}$$

جدول (١) : المصفوفة الارتباطية بين أبعاد إدارة الصراع

المتغيرات	استراتيجية المشاركة	استراتيجية الإخبار	استراتيجية التجنب	استراتيجية التسوية	استراتيجية المواجهة
استراتيجية المشاركة	—	٠.٦٧٥٤	٠.٦٩٢٣	٠.٨٤٥٢	٠.٧٨١٤
استراتيجية الإخبار		—	٠.٦٥٨٩	٠.٧٠٢١	٠.٨١٤٢
استراتيجية التجنب			—	٠.٦٤٨٧	٠.٦٨١٤
استراتيجية التسوية				—	٠.٧٤٢٤
استراتيجية المواجهة					—

* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥).
** توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

أما أبعاد الارتباط بين كل متغير والدرجة الكلية فإنها مرتفعة مما يدل على أنها متشعبة تشعباً عالياً بكل أبعاد الاستلانة ، ويستدل مما سبق قوة التماسك الداخلي لاستبانة.

١- الثبات : Reliability :

قام الباحث بحساب ثبات الأداة (الاستلانة) بطريقتين ، هما :

(أ) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

قام الباحث بتطبيق الاستلانة في شكلها النهائي على (٢١٩) مديراً ومشرفاً بمحافظه جدة ، وبعد استعادتها وتفريغ البيانات تم حساب معدل الثبات للاستبانة ، وبلغ (٠.٩٢) وهو معدل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة ، ومن ثم تم حساب ثبات أبعاد الاستلانة ، وكان ثباتها جميعها مرتفعاً وهو معامل ثبات مرتفع في الدراسات والبحوث الوصفية ، و جدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢) : حساب الثبات للاستبانة وأبعادها بطريقة ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
استراتيجية المشاركة	١٤	٠.٩٤٧
استراتيجية الإخبار	١٣	٠.٨٩١
استراتيجية التجنب	١٣	٠.٨٦٦
استراتيجية التسوية	١٣	٠.٩٤٢
استراتيجية المواجهة	١٢	٠.٨٥٣
الدرجة الكلية	٦٥	٠.٩٢

(ب) الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم استخراج معامل ثبات الاختبار باستخدام معادلة التجزئة النصفية (Spilt-Half) وذلك عن طريق حساب معال الارتباط سبيرمان (٠.٩٣٨) ، وهو

معامل ثبات مرتفع ، ومناسب لأغراض هذه الدراسة ، وكذلك كان معامل الثبات لأبعاد الاستلانة مرتفعا ومناسبا لأغراض الدراسة ، وجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): معاملات الثبات للاستلانة وأبعادها بطريقة التجزئة النصفية

المتغيرات	عدد العبارات لكل بعد من الأبعاد	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
استراتيجية المشاركة	١٤	٠.٩٥٢
استراتيجية الإيجاب	١٣	٠.٩٠١
استراتيجية التجنب	١٣	٠.٨٧
استراتيجية التسوية	١٣	٠.٩٣٥
استراتيجية المواجهة	١٢	٠.٨٦٧
الدرجة الكلية	٦٥	٠.٩٢٨

ثم قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة جدة وهي خمس مراكز (شرق جدة - شمال جدة - جنوب جدة - وسط جدة - محافظة خليص) ومديري المدارس التابعين لهذه المراكز، حيث قام الباحث باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية من مراكز الإشراف التربوي بمدينة جدة والمدارس التابعة لها ، وذلك بسبب طبيعة أفراد مجتمع الدراسة وتقسيمهم من حيث أعمالهم (مشرف تربوي - مدير مدرسة). وبناءً على ذلك تم توزيع الاستبيان على كافة فئات عينة الدراسة حتى اكتملت العينة الكلية التي تمثل المجتمع الأصلي ، وذلك في عام ١٤٢٣هـ ، حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيان على المشرفين التربويين وعددهم (١١٨) ، ومديري المدارس وعددهم (١٠١) ، وبهذا يصبح مجموع أفراد العينة (٢١٩) فردا.

• أهم نتائج الدراسة :

7 أظهرت نتائج الدراسة الميدانية لترتيب استراتيجيات إدارة الصراع أن أفراد عينة الدراسة يرتبونها على النحو التالي : (المشاركة ، التسوية، المواجهة التجنب ، الإيجاب) وهذا يشير إلى أن استراتيجية المشاركة هي أفضل استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد العينة وأن استراتيجية الإيجاب هي أقلها استخداما وهذا يتفق مع دراسة عادل محمد زايد (١٤١٥هـ/١٩٩٥م) ودراسة عمر أحمد ياشميل (١٤١٧هـ/١٩٩٧م) التي أشارت إلى أن أكثر الاستراتيجيات شيوعا في إدارة الصراع هي التعاون ودراسة جتسو (١٩٩١م) التي أشارت إلى أن استراتيجية التعاون هو الأسلوب الأكثر شيوعا. ولكن بالنظر إلى النسب المئوية التي حصلت عليها كافة الاستراتيجيات نجدها تتراوح بين (٤٩.٧٧) و (٤٢.٤٦) وحيث لم تبلغ أي استراتيجية النقطة الحاسمة على الأقل وهي (٥٠٪) وهذا يشير إلى عدم وضوح فكرة الاستراتيجية لدى أفراد العينة وإلى الحاجة لاستراتيجية شاملة تتناسب مع جميع المواقف لأن الصراع في المؤسسات التعليمية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات الاجتماعية الأخرى.

7 باستقراء استجابات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع الخمس (المشاركة ، التسوية ، المواجهة ، التجنب ، الإيجاب) يتحدد الآتي:

U المشرفون التربويون أكثر استشعاراً لاستراتيجية المشاركة (٥٥,٩٣%) واستراتيجية التسوية (٥٩,١٩%) من مديري المدارس ، حيث كانت استجاباتهم للمشاركة (٤٧,٦٥) وللتسوية (٥٨,٤١) ويمكن تفسير هذه النتيجة بالعودة إلى تأهيلهم التربوي وخبرتهم، حيث يدفعهم ذلك لأن يكونوا قدوة في القيادة والتعاون وتنفيذ القوانين واللوائح التعليمية وهذا يتفق مع دراسة ديفيد لانج (٢٠٠٠م) التي تشير إلى أن الخبرات العلمية لها تأثير على أسلوب إدارة الصراع . ودراسة حسني بواب (١٩٨٦م) والتي تشير إلى أنه كلما زادت الخبرة اتجه المدرء إلى التعاون.

U مديرو المدارس أكثر استخداماً للاستراتيجيات الثلاث الأخرى (الإجبار التجنب ، التسوية) من المشرفين التربويين ، حيث بلغت نسب تلك الاستراتيجيات لديهم على التدريب (٧٨,٠٤%) ، (٧٦,٦٧%) ، (٥٨,١٨%) ، بينما كانت لدى المشرفين التربويين (٧٤,٦٣%) ، (٦٧,٧٨%) ، (٥٥,٦٨%) ، وهذا يرجع إلى كثرة الضغوط التي يواجهها مديرو المدارس أثناء عملهم اليومي وتعدد الشرائح الاجتماعية التي يتعاملون معها داخل المجتمع المدرسي وخارجه ، وهذا يتفق مع دراسة ديفيد لانج (٢٠٠٠م) التي تشير إلى أن الخبرات العملية لها تأثير في التعامل مع الصراع.

U أثبتت النتائج أن المؤهل الدراسي له تأثير محدود على استجابات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع الخمس نظراً لتعادل المؤهلات أو تقاربها بينما يظهر الفارق واضحاً في الأعداد التربوي وكان هذا الفارق لصالح المشرفين التربويين بنسبة (٧٤,٨٥%) مقابل نسبة مديري المدارس (٦٨,٨٠%) ، أما الخبرة فقد أثبتت النتائج فروقاً واضحة لصالح الأكثر خبرة من أفراد العينة وهذا يشير إلى أن الأكثر خبرة والذين تم تأهيلهم تربوياً أكثر استشعاراً لمفهوم الاستراتيجية وأكثر ميلاً إلى التعاون والمشاركة.

7 باستقراء نتائج ممارسات أفراد العينة المتعلقة بالمهام المشتركة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين (التخطيط ، التنظيم ، المتابعة والتقييم) أثبتت نتائج الدراسة الميدانية الآتي:

U إن الذين يتبنون استراتيجية المشاركة أكثر اهتماماً بالتخطيط ولأنهم يرغبون في تنفيذ الخطط المعدة مسبقاً من الجهات العليا ويميلون إلى الاستفادة من خبراتهم في إدارة الصراع ويشجعون بناء العلاقات الاجتماعية ولكن في نطاق أقل من المتوسط.

U إن الذين يتبنون استراتيجية الإجبار لا يأبهون بالتخطيط بل يعتمدون إلى الجانب التنفيذي وكأنهم يؤكدون على إبراز الذات ويتضح ذلك من انفرادهم بالقرار وعدم الاكتراث بأراء الآخرين وهنا يكون التحكيم للقوة لا المنطق السليم أو الرأي السديد.

U إن الذين يتبنون استراتيجية التجنب يبرز اهتمامهم بالجانب التنفيذي أيضاً وأغلب ممارستهم يغلب عليها الاهتمام الإيجابي بالذات والاهتمام السلبي بالآخرين ويرجع ذلك إلى عدم وجود تخطيط مسبق لديهم وعدم وجود المهارات الكافية لإدارة الصراع.

٧ إن الذين يتبنون استراتيجية التسوية يغلب على تخطيطهم وتنظيمهم عدم النضج الكافي نظرا لانطلاقهم من مبدأ "خير الأمور الوسط" دون وضوح فكرة الوسطية وأبعادها في أذهانهم.

٧ إن الذين يتبنون استراتيجية المواجهة يرغبون في إحقاق الحق باتباع اللوائح والقوانين المجردة مستخدمين في ذلك سلطة القانون دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى وهذا يخالف مبدأ السلطة القيادية الصحيحة التي يجب أن تكون "سلطة نابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية وليست نابعة من القانون والمركز". (محمد فهمي، ص ٨٧ - ٨٩)

٧ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية باستقراء الممارسات الأربع الأولى المتعلقة بمهام مديري المدارس والمشرفين التربويين من تبنيهم للاستراتيجيات الخمس أن الجانب التخطيطي حقق (٥) ممارسات وجانب التنظيم حقق (٥) ممارسات أما الجانب الخاص بالمتابعة والتقويم فقد حقق (١٠) ممارسات وهذا يعكس القصور في جانبي التخطيط والتنظيم، والاهتمام الواضح بالجانب التنفيذي (المتابعة والتقويم). والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

جدول (٢٢): ممارسات مديري المدارس والمشرفين التربويين المتعلقة بمهامهم من خلال تبنيهم لاستراتيجيات إدارة الصراع الخمس

م	المهام	عدد الممارسات					المجموع	النسبة المئوية
		مشاركة	إجبار	تجنب	تسوية	مواجهة		
١	تخطيط	٢	-	١	١	١	٥	٢٥%
٢	تنظيم	١	١	١	١	١	٥	٢٥%
٣	تقويم ومتابعة	١	٣	٢	٢	٢	١٠	٥٠%
	المجموع	٤	٤	٤	٤	٤	٢٠	١٠٠%

٧ أكدت جميع النتائج السابقة على أمرين:
 أهمية الاستراتيجية في إدارة الصراعات الاجتماعية.
 ضرورة ابتكار استراتيجية شاملة للاستراتيجيات الخمس بحيث تتصف بالمرونة الكافية لإدارة كل موقف أو نوع من أنواع الصراعات في الميدان التعليمي، وفي نفس الوقت تتلاءم مع المبادئ الدينية السامية والأعراف الاجتماعية النبيلة التي يتحلى بها مجتمعنا السعودي وتواكب التقدم والتطور الفكري المعاصر.

• تصور مقترح لاستراتيجية إدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة

بنى الباحث تصوره المقترح للاستراتيجية المتكاملة على عدة منطلقات نظرية حددها الباحث في النقاط التالية:

٧ اعتمد الباحث في بناء هذه الاستراتيجية ثلاثة أسس أولها المبادئ الدينية السامية وثانيها الأعراف والتقاليد الاجتماعية النبيلة السائدة في المجتمع السعودي وثالثها التطور الحضاري والفكري المعاصر.

7 الاستراتيجية الشاملة المقترحة عبارة عن كل متكامل من جميع الاستراتيجيات خارجيا ولكنها مفتوحة من الداخل بحيث تتفاعل فيها جميع العناصر المكونة لها من خلال الاعتماد المتبادل وذلك من أجل مواجهة المواقف المختلفة والمتعددة للصراع بما يتناسب مع كل موقف ويحقق الأهداف المنشودة للجماعة.

7 الواجبات والمهام المشتركة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين ولكونها من الأسباب المؤدية للصراع بين الطرفين فقد وضعها الباحث مجموعة متكاملة بحيث يعتمد تنفيذها على الاستراتيجية الجزئية المناسبة والتي يختارها المدير أو المشرف.

7 بناء على المفاهيم الثلاثة السابقة وضع الباحث تصورا لمجموعة شاملة من الممارسات المتوقعة بحيث تسمح للمدير أو المشرف اختيار مجموعة جزئية من الممارسات بما يتناسب مع الاستراتيجية الجزئية التي يختارها حسب المواقف المطلوب وبما يحفظ للجماعة تماسكها وترباطها، ويسهم في نمو العملية التربوية وتطويرها، وتحقق أهداف المؤسسة التعليمية.

بعد عرض المفاهيم النظرية السابقة، يعرض الباحث الاستراتيجية الشاملة المقترحة، والشكل رقم (١) يوضح ذلك:

ومن الشكل (١) يتضح الآتي :

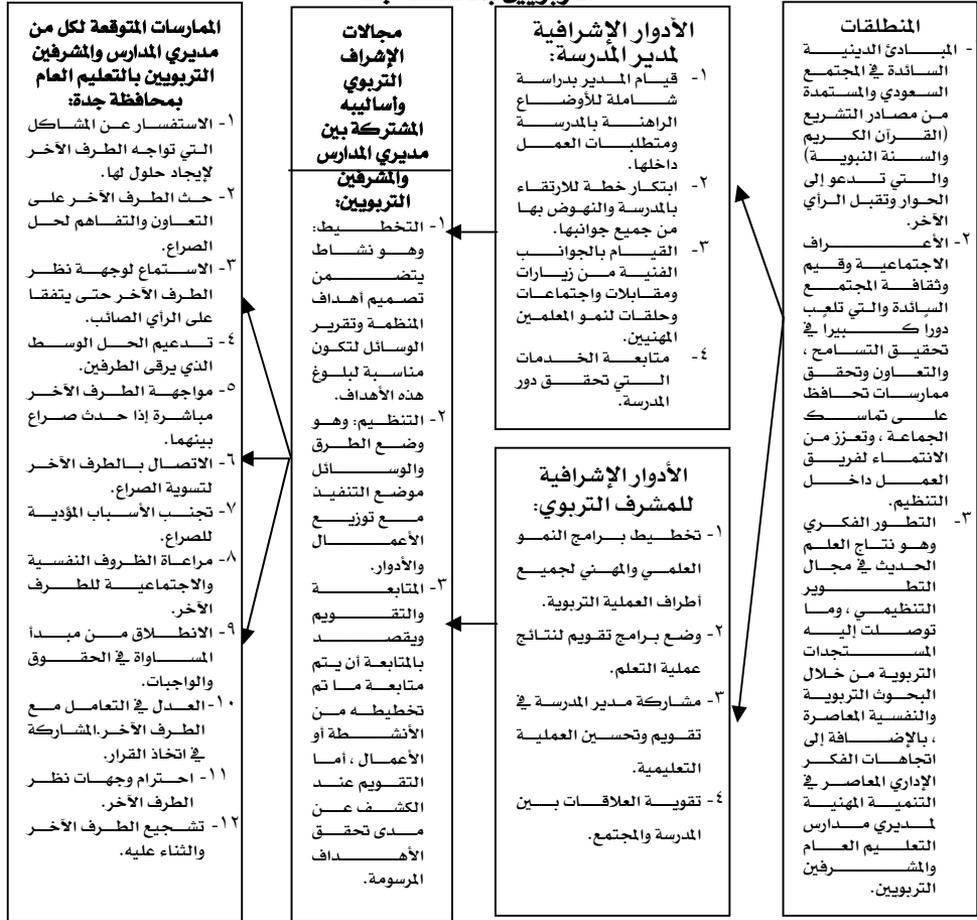
المدخل التي بنيت عليها الاستراتيجية المتكاملة، حيث يرى الباحث أن المبادئ التي بنيت عليها الاستراتيجية المتكاملة، وهي المبادئ الدينية السائدة في المجتمع السعودي والمستمدة من مصادر التشريع (القرآن الكريم، السنة النبوية) والتي تدعو إلى الحوار، وتقبل الرأي الآخر، وتتيح مجالاً خصباً لتقبل الآراء والأفكار ومناقشتها، وهذا يساعد على التقليل من حدة الصراع ويدعو إلى إدارته إدارة بناءة تحقق الأهداف المرسومة.

أما الأعراف الاجتماعية، فيقصد بها الباحث القيم السائدة في المجتمع السعودي والثقافة المجتمعية السائدة فيه، والتي يرى الباحث أنها تلعب دوراً كبيراً في تحقيق التعاون، والتسامح، وتقبل الرأي الآخر، وتحقق ممارسات تحافظ على تماسك الجماعة، وتعزز من الانتماء لفريق العمل داخل التنظيم.

أما التطور الفكري فيقصد به الباحث نتاج العلم الحديث في مجال التطوير التنظيمي، وما توصلت إليه المستجدات التربوية من خلال البحوث التربوية والنفسية المعاصرة، والتي تسهم بشكل بناء في تحقيق أساليب عمل محددة لاستراتيجية إدارة الصراع يمكن أن تحقق إدارته بشكل علمي، ليكون صراعاً بناءً يدعو إلى الابتكار والتجديد، وهذا ما تسعى إليه وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، من خلال تبنيتها لكل جديد في مجال العمل التربوي، مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير.

ويرى الباحث في ضوء هذه المدخل أنه لا بد من وجود استراتيجية متكاملة تتفاعل مع جميع العناصر المكونة لها كنظام مفتوح، وذلك من أجل مواجهة المواقف المختلفة وقد سماها الباحث الاستراتيجية المتكاملة.

تصور مقترح لاستراتيجية إدارة الصراع بين مديري المدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة



شكل رقم (١) : التعليق على الشكل : (الاستراتيجية المتكاملة):

أما عن المهام المشتركة بين مديري المدارس والمشرفين التربويين فقد حددها الباحث من خلال الأطر النظرية للدراسة باعتبارها مهام عمل يقوم بها كلا من المدير والمشرف، بالإضافة إلى كونها أكثر المهام ممارسة وبالتالي تكون من الأسباب المؤدية للصراع نظراً للزدواجية التي تحدث أثناء التطبيق لهذه المهام، والباحث لا تعنيه المسميات بقدر ما تعنيه الممارسات التي تظهر من خلال تطبيق الاستراتيجية المتكاملة، وتعطى ممارسات متوقعة في ضوء المهام المشتركة (التخطيط - التنظيم - المتابعة والتقويم)، وتساعد في إدارة الصراع بشكل يحقق الأهداف المرسومة، هذه الممارسات حددت نتائج الدراسة الميدانية في مجموعة من النقاط كما في النموذج السابق. وانطلاقاً من المفهوم التربوي الشامل وعلى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية

وبهدف الوصول إلى معالجة أوجه القصور وجوانب الضعف التي ظهرت في استخدام مديري المدارس والمشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع الخمس (المشاركة، الإيجار، التجنب، التسوية، المواجهة) والممارسات التربوية المتعلقة بمهامهم المشتركة (التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم) يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

7 توعية المديرين والمشرفين لمفهوم الإشراف الشامل في الفكر الإداري المعاصر والذي يدمج مهام الطرفين في قالب واحد يخدم أهداف المؤسسات التعليمية ويحد من الصراعات الناتجة عن التشابه في المهام، وذلك عن طريق عقد الندوات واللقاءات المتعددة.

7 توفير البرامج التدريبية لتزويد المديرين والمشرفين بالمهارات اللازمة لتشخيص الصراع وفهم أبعاده لأن ذلك شرط أساسي لاختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته.

7 وضع برامج متطورة لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الاستراتيجيات المطروحة والممارسات المتعلقة بها كقالب واحد (الاستراتيجية الشاملة)، بحيث يستطيع المشرف أو المدير استنباط الاستراتيجية الجزئية التي تتناسب مع الموقف.

7 التأكيد على أن مهام الإشراف التربوي (التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم) كل متكامل يعتمد كل جانب منها على الآخر ولا يجوز تغليب جانب منها على الجوانب الأخرى ويتم ذلك عن طريق الندوات واللقاءات والنشرات.

7 تخصيص برامج متطورة لتنمية المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية) وتطويرها بما يتلاءم مع تطور الفكر التربوي المعاصر والأعراف الاجتماعية التي تتميز بها المجتمعات العربية، وفي ضوء مبادئ الدين الإسلامي الحنيف.

7 ابتكار نشاطات متعددة تعزز فكرة التعاون والمشاركة وتوثيق العلاقات الاجتماعية باعتبارها عناصر هامة لإدارة الصراع بين الطرفين.

7 التطور الفكري يحتم على العاملين في مجال الإشراف التربوي الشامل البحث المتواصل والعمل الدائم على تطوير الاستراتيجيات الحالية أو ابتكار استراتيجيات جديدة.

7 المجتمع العربي بحاجة إلى استراتيجيات تتناسب مع مفاهيمه وجغرافيته والنظم الاجتماعية السائدة فيه.

7 الأمة الإسلامية بحاجة إلى استراتيجيات تتلاءم مع مبادئها الدينية السامية، والقرآن الكريم جامع شامل لكل الاستراتيجيات ... فهل من باحث في هذا المجال؟؟؟

ولتنفيذ هذا التصور المقترح لاستراتيجية إدارة الصراع المتكاملة (الشاملة) بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة في الواقع الفعلي، يتقدم الباحث بالمقترحات الإجرائية التالية:

7 إضافة مادة تهتم باستراتيجيات إدارة الصراع وأساليب العمل في دورات مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين التي تقام بولايات التربية

بجامعات المملكة ، وكليات المعلمين وذلك لإعطائهم تصور واضح عن كيفية إدارة الصراع بشكل بناء يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

7 إنشاء بنك معلومات يتضمن أبرز الاستراتيجيات التي تعالج الصراع وأساليب العمل التي تحققها وذلك بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة تمكن مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين من الاستفادة منها في حل الصراع.

7 إصدار تعاميم وأنظمة متطورة تلائم الاحتياجات المعاصرة لمدير مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين ، وذلك من أجل تنمية العلاقات بينهم وتوضيح عام وأدوار كلا منهما بشكل محدد ودقيق يساعد على التقليل من حدة الصراع ويحقق إدارته بشكل بناء يساهم في تحقيق أهداف المدرسة.

7 عقد ندوات ، واجتماعات عمل بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين تناقش استراتيجيات إدارة الصراع، ويتم من خلالها توضيح أهمية إدارة الصراع عبر هذه الاستراتيجيات ، وكيفية استخدامها في حل الصراع بأساليب عمل واضحة ومحددة.

7 التغيير في مهام وأدوار مدير المدرسة باعتباره مشرفاً تربوياً قيماً . وذلك من خلال تبني مفهوم الإشراف التربوي الشامل . الذي يدمج مهام مدير المدارس مع مهام المشرفين في قالب واحد .

7 وضع برامج متطورة لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الاستراتيجيات المطروحة والممارسات المتعلقة بها كقالب واحد (الاستراتيجية الشاملة) بحيث يستطيع مدير المدرسة أو المشرف التربوي استنباط الاستراتيجيات الجزئية التي تتناسب مع الوقت ، وذلك عن طريق تخصيص إحدى الدورات التي تقام في إدارة التدريب التربوي وتعطى لمديري المدارس والمشرفين التربويين هذا الفرض .

• المراجع :

١ . إبراهيم صالح الحصيني : الصراع الإداري في منظمات الأعمال السعودية بالتطبيق على الإدارة الوسطى ، رسالة ماجستير ، جدة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٩٢م .

٢ . أحمد حسين اللقاني : وعلى أحمد الجمل ، معجم المصطلحات التربوية في المناهج وطرق التدريس ، ط٢ ، القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٩٩م .

٣ . أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات ، ط٥ ، جامعة الإسكندرية مركز التنمية الإدارية ، ١٩٩٥م .

٤ . أديب محمد الشخص ، إدارة النزاع في المنظمات ، مجلة الإداري ، السنة ١٦ ، العدد ٥٦ مسقط ، عمان ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٤م .

٥ . توفيق إبراهيم شحادة سالم : أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن ، ورسالة ماجستير ، كلية التربية - الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٨م .

٦ . حسني الخوري يعقوب بواب : أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدرء في المدرسة الثانوية الأكاديمية في الأردن ، رسالة ماجستير ، كلية التربية - الجامعات الأردنية عمان ، الأردن ، ١٩٨٦م .

٧. حسين الشرعة : العلاقة بين أنماط إدارة الصراع لمدرء المدارس الثانوية الأردنية وشخصياتهم وتدريبهم على إدارة الصراع ، رسالة ماجستير ، جامعة كولورادو ، ١٩٨٨م .
٨. جمال فارس سليمان الخضور : أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المنوف في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي ، رسالة ماجستير ، إدارة تربوية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ١٩٩٦م .
٩. ذوقان عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه
١٠. رجاء خالد فياض : النزعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ١٩٩١م .
١١. رمضان أحمد عيد : إدارة الصراع واحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية ، إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي ، المؤتمر السنوي الثالث ، الجزء الثاني الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٩٥م .
١٢. سوزان محمد المهدي ، حسام إسماعيل هيبه : استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ٢٤ الجزء الرابع ، ٢٠٠٠م .
١٣. صلاح الدين جوهر : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٨٤م .
١٤. عادل السيد الجندي : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي ، مجلة كلية التربية ، العدد ٢٢ ، الجزء الثاني ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، ١٩٩٨م .
١٥. عادل محمد زايد : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، الرياض ، مجلة الإدارة العامة ، ١٩٩٥م .
١٦. عايذة خطاب ، عايذة نخلة ، زهير ثابت ، محمود السيد ، سلافة إبراهيم ، الفيا حسين : العلوم السلوكية ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
١٧. عبد الغني الثوري : استراتيجية إصلاح التربية العربية ، الدوحة ، دار الثقافة ، ١٩٩١م .
١٨. عبدالله أحمد زنان الزهراني : إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، ١٩٩٩م .
١٩. علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة ، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٧٥م .
٢٠. عمر أحمد عمر باشميل : استراتيجية إدارة الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ١٩٩٧م .
٢١. هاني عبد الرحمن صالح الطويل : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان : الجامعة الأردنية ، ١٩٨٦م .
٢٢. علي السيد الشخبيبي : علم اجتماع التربية المعاصر ، سلسلة المراجع في التربية وعلم النفس ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٢م .
٢٣. فالح محمد حسن : الاستراتيجية والإدارة ، المجلة الثقافية ، العدد الرابع ، الأردن ١٩٨٤م .
٢٤. محمد عبد القادر أحمد : استراتيجية التربية والتعليم لنشر التعليم الأساسي في الدول العربية، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٨٣ .

٢٥. كامل المغربي : السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس ، ط٢ ، الأردن ، دار الفكر ، الأردن ١٩٩٤م.
٢٦. محمد زياد حمدان : تقييم وتوجيه التدريس ، كتاب للمعلمين والمشرفين التربويين ، الرياض ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٣م.
٢٧. محمد متولي غنيمه : التربية والعمل وحتمية التطوير لسوق العمالة العربية ، الدار العربية للبياناتية ، بيروت ، ١٩٩٦م.
٢٨. هيثم كيلاني : جولة في عالم الاستراتيجيات ، مجلة الوجدة ، السنة السادسة ، العدد ٦٩ ، الرباط ، المجلس العربي للثقافة العربية ، يونيو ١٩٩٠م.
٢٩. وزارة التربية والتعليم : مفاهيم الإشراف التربوي ، الرياض : ١٩٩٧م.
٣٠. وزارة المعارف : الإدارة العامة للإشراف التربوي ، أحداث وحدة مراكز الإشراف التربوي بالوزارة ، ١٤١٨هـ.
٣١. يعقوب نشوان : الإدارة والإشراف التربوي ، الأردن : عمان ، دار الضرقان ، ١٩٨٢م.
32. David G. Myers : Social Psychology. 6th ed, McGraw Hill Companies, London, 1999, P.515.
33. Hanson, Mark, "Educational Administration Organizational Behavior "forth edition London allynand, 1990, P.P259,260.
34. Kunavikitkul-Wipada, "Conflict Management job Satisfaction, Intent to stay, and Specific Demographic Variables of Professional Nurses in Thailand". Psychology-industrial, Diss-Abst-Int. vol (55) No. (12B), 1994, P.5285.
35. Ahose-David-Kofi, "the Effects of formal and Informal relations on choice of interpersonal conflict resolution strategy" Business-Administration, Diss, Abst, Int, Vol (57), 02A, 1995, P.881.
36. Siddo-Shlifou, "An Analysis of Intercultural work-related conflict management strategies African Americans, European – Americans. Psychology industrial, Diss. Abst-Int, Vol (57), 04A, 1996, P.1736.
37. Milan-Joseph-Anthoy, "Strategies for Effective international Environmental conflict resolution: the case of the lower colorado river basin structural realism, Mexico, Arizona. Agriculture – General Dlls, abst.Int, Vol (58) – 8A, 1997, P.3299.
38. Hong-Yi-Hut, "Public Relations Strategies, Relational Outcomes, and conflict management strategies, Diss. Abst Int, Business Administratin –Marketing, Vol (58) No (11)A, 1997, P.4112.
39. Cheng-Shu-Hua, "Effects of cognition- emotion processe on Shift in conflict management strategie Diss as Int, Vol (59), No (2) B, 1998, P.911.
40. Alexander-David-Clinton, "Conflict Management styles of Administrators in schools for the deaf. Teacher perceptions of

job satisfaction". Education Administration, Diss –Abst-Int, Vol (56), 07A, 1995, P.2593.

41. David R. Hoover: "Relationships among perceptions of principals conflict Management behaviors, levels of conflict, and organizational climate in High schools "Doctoral dissertation, the Pennsylvania State University, Diss Abst Int, Vol (51) No. (09), 1991. P.294.
42. Brenda S.Dietric: "Astudy of Relationship Among conflict Management styles, psychological androgyny and selected characteristics of public school superintendent and school board presidents and their effectiveness", doctoral dissertation, University of Missoure, Kansas, Dissertation Abstracts international. Vol. (52), No (04), 1991, P.1199.
43. Jitsuo, Furu Sawa. "Conflict Resolutiona strategies by K. 12 site Administrators in Los Angeles County Public School Districts". Ed. D., pepper dine University, Mary M. Donovan: the Relationship Between perceived styles and Effectiveness of Management Conflict, Doctoral, Dissertation, Marquette University, Dissertation Abstracts International, Vol. (54), No.(4), 1993 P.1252.
44. (1) Scott E.Mcintyre: Conflict Management by male and Female Management as reported by self and by male and female subordinates international. Vol. (53), No. (7), 1993, P.3882-B.
45. LARRY c. Parsons: An Analysis of crisis conflict resolution strategies preferred by Washington State public high school principals, Doctoral dissertation, Gonzae university, Dissertyation abstracts international, Vol(55), N.(4) P.823,1994.
46. Lewis B. Hahn : school superintendents, Perceptions Regarding the degree and tupes of conflict between themselves and their boards to trvstees, doctoral dissertation, university of Laverne, dissertation international, Vol (54). No (10) 1994. P.3645-A.
47. Peterson-Holland-Marie-Carol"There lationship of psychological Gender orientation and conflict management strategies of school Administrators in the state of Washington " Education Administration , Diss- Abst- Int Vol (55), No. (6)
48. A, Parson-Larry- C, "An analysis of crisis conflict resolution strategies preferred by Washington state pubic high school prince pals" Education-administration, Diss- Abst, Int, Vol (55) No. (4) A, 1994, P.823.
