

إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض

جوهرة محمد عبدالله أبوالخيل

معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٣/٢/١٤٣٧هـ، وقبل للنشر في ١٣/١/١٤٣٨هـ)

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، مصادر الصراع، آثار النزاع، أساليب إدارة الصراع. ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في عينة من المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في مدينة الرياض، وهي تمثل محاولة للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وآثاره وطرق مواجهته. ولقد تم استخدام عينة طبقية وعشوائية سحبت من موظفات مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية للبنات في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت هذه العينة (٣٦١) موظفة. أكدت نتائج هذا البحث أن هناك مجموعة من العوامل تسهم في نشوء الصراع بين الموظفين، ومن أبرزها المصادر التنظيمية وسات القيادة. كما أشارت النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثات يرين أن نتائج الصراع السلبية واضحة أكثر من النتائج الإيجابية بنسبة ٧٣٪. أما عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي فقد دلت النتائج على وجود عدة أساليب تلجأ إليها المبحوثات في تسوية الصراعات، ولكن أكثر الأساليب استخداماً تمثلت على التوالي في أسلوب التعاون، والتجنب، والتسوية ثم التعهد والالتزام والسيطرة.

المقدمة

يعد الصراع تحدياً يواجه المنظمات، وخاصة منظمات مثل المؤسسة التعليمية التي تواجه الكثير من التغييرات كزيادة حجم المنظمة، وزيادة أعداد الموظفين فيها، وتنوع المؤهلات والمهارات، واتسام الطابع الإداري بالمركزية، لذا فإن التعرف على مفهوم الصراع وعلى آثاره الإيجابية والسلبية وعلى أساليب وطرق إدارته بين الأفراد وبين الجماعات داخل المنظمة يعد أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن المطلوب للتنظيم وزيادة كفاءة وفعالية الموظفين.

نظراً لأهمية ظاهرة الصراع في المنظمات وأثرها الواضح على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (Jones, 2001; Rahim, 2015; Adeyemi & Ademilua, 2012; Mukoro, 2013; Hills & Jehn & Mannix, 2001)، فلقد شهدت المرحلة الراهنة إسهامات تطبيقية ودراسات ميدانية لمناقشة

تعد المؤسسات التربوية نسقاً اجتماعياً يتكون من عدد كبير من الموظفين الذين يعملون من أجل تحقيق الأهداف التربوية، ويدخلون في شبكة من العلاقات الكبيرة والمعقدة مهنية أو شخصية ويحتلون المراكز والأماكن والأدوار. ونتيجة لهذا التفاعل واتصال بعضهم ببعض، بهدف تبادل الآراء والأفكار، وتأدية مهامهم ومسؤولياتهم، قد يظهر هناك تباين واختلاف في وجهات نظرهم أو تناقض وتعارض في الأفكار ما ينتج عنه حدوث التوترات والإحباطات والصراعات. هذا الصراع قد ينشأ بسبب غموض وتضارب وتصارع الأدوار والاختلاف في القيم والتقاليد الدينية أو الاتجاهات أو الإدراكات أو الحاجات أو المصالح داخل المؤسسة.

2006؛ الشهري، 2000؛ نوح، 2008؛ السلمي، 2004؛ إلا أنه مازال هناك ندرة واضحة في الدراسات الميدانية التي تتناول الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في المرحلة الثانوية للبنات في المجتمع السعودي - على حد علم الباحثة. وبناءً عليه ومن ملاحظة الباحثة وخبرتها في مجال الاستشارات، تكونت مشكلة الدراسة. حيث ترى الباحثة بأن هناك حاجة ملحة للتعرف على ظاهرة الصراع لدى الهيئة التربوية في مدارس التعليم العام للبنات، فمن خلال القيام بتقديم الاستشارات الإدارية للجهات التعليمية المختلفة وتقديم البرامج التدريبية للمسؤوليات في القطاع التعليمي العام، تبين أن هناك غياباً واضحاً في معرفة المصادر الحقيقية للصراع والآثار التي تترتب عليها وكيفية إدارة مثل هذه الصراعات في بيئة العمل. ومن هذا المنطلق تكونت مشكلة الدراسة، وهي ترمي إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

أهداف وتساؤلات الدراسة

لدراسة هدف رئيسي واحد يندرج تحته بعض الأهداف الفرعية والتي يتكامل بعضها مع بعض في تحقيق الهدف الرئيسي. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو "دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي من حيث مصادرها، وآثارها، وأساليب التعامل معها لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية". ولتحقيق هذا الهدف، صاغت هذه الدراسة بعض الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- ١- التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- ٢- تشخيص المصادر المختلفة لظاهرة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- ٣- تحليل الآثار الإيجابية والسلبية التي تترتب على الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.
- ٤- التعرف على الأساليب التي يمكن بواسطتها إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض.

هذا الموضوع لتوضيح معالمه بغية تفكيك إشكالياته ومعالجة آثاره، وخاصة في الدول المتقدمة. وعلى الرغم من انتشار الدراسات المرتبطة بالصراع التنظيمي، إلا أنها لا تزال موضع اهتمام الباحثين الأمر الذي يستدعي الاستمرار في دراسته، لذا فإن إلقاء الضوء على جانب من جوانب هذه المنظمات هو محاولة علمية لمعرفة وفهم ظاهرة الصراع التنظيمي التي لها صفة الاستمرارية، والتي تسود كل أنماط العلاقات الاجتماعية في المنظمات وتأخذ أشكالاً متعددة ومتباينة. إن التعرف على إستراتيجيات علمية للتعامل مع تلك الصراعات بفعالية يعدّ أمراً مهماً وضرورياً لتسهيل مهمة الإدارة، ولغرض التقليل من آثار النتائج السلبية على المنظمة والعمل على استثمار جهود الأفراد لزيادة معدلات الإنتاجية.

ويأتي ترتيب الدراسة على النحو التالي: القسم الأول - بعد المقدمة- يقدم مشكلة الدراسة وأهميتها وأهداف وتساؤلات الدراسة. والقسم الثاني، يتناول الخلفية العلمية التي تشمل الإطار النظري والدراسات الميدانية. ثم يأتي القسم الثالث والذي يتناول الإطار المنهجي، والذي يتمثل في معرفة مجتمع البحث ونوع العينة التي اختيرت وحجمها، وأداة جمع البيانات التي استخدمت في هذا البحث، وصدق الأداة وثباتها، وأساليب التحليل التي اتبعت في هذا البحث. أما القسم الرابع فيتناول نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها. ويناقش القسم الأخير النتائج والإسهامات النظرية والتوصيات العلمية والتطبيقية.

مشكلة الدراسة

تقوم المنظمات الإدارية بنشاطاتها المختلفة في ظل شبكة من العلاقات المتداخلة والمعقدة بين الأفراد وبين الجماعات، وتختلف تلك العلاقات باختلاف المصالح والأهداف، وقد ينشأ عن هذا التداخل الديناميكي في العلاقات بعض الصراعات التي تؤثر سلباً في المنظمة، لذا فإن إدارة الصراع تعد مهمة أساسية من مهام الإدارة لتحويل الصراعات السلبية إلى جوانب إيجابية، وتناولها دراسات نظرية وميدانية (Rahim:2015; Adeyemi & Ademilua, 2012; Mukoro, Hills & Jones, 2001 ; 2013 البلوي، 2009؛ العتيبي،

تطوير البيئة التعليمية وتنمية الهيئة التربوية، والتي من شأنها رفع كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية بشكل عام وخاصة في إدارة الصراع كانت عاملاً هاماً في إجراء هذه الدراسة. وهذا البحث سيُسهم من الناحية العملية في إبراز أهمية تطوير الإدارات التعليمية من خلال التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ومعرفة أبرز تأثيراته السلبية على الفرد وعلى المؤسسة التعليمية في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، وتقديم بعض التوصيات للانتقال للمنهج والتدريجي من أسلوب حل المشكلات التقليدي إلى أسلوب علمي أكثر فاعلية وحدائث وشمولية في النظرة لإدارة الصراع التنظيمي والتي تضمن بناء مؤسسات حكومية قائمة وموجهة بناء على المعلومات.

المفاهيم المستخدمة في الدراسة

مفهوم الصراع:

إن الاشتقاق اللغوي لمعنى الصراع قد يفضي إلى المعنى الإداري الذي نقصده في هذا البحث وهو الصراع التنظيمي. عرف بدر (١٩٩٤م) الصراع بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر، أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو أهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف أو الرغبات. في حين ينظر رحيم (١٩٨٦م) إلى الصراع على أنه حالة تفاعلية تظهر في عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام بين الأفراد أو بين الجماعات.

أما التعريف الإجرائي للصراع في هذه الدراسة فيشير إلى التعارض في وجهات النظر بين الأفراد أو بين الجماعات في المنظمة الواحدة حول أهداف معينة أو قيم محددة أو مصالح مادية وغير مادية.

مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

عَرّف رحيم (١٩٨٥م) إدارة الصراع التنظيمي أنه يتضمن تشخيص الصراع والتدخل فيه وذلك عن طريق قياس حجم الصراع وأساليب معالجته بين الأفراد ومصادره وأسبابه

٥- تقديم توصيات ومقترحات من واقع الدراسة الميدانية تساعد على الحد من الصراع في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ونتائج الدراسات السابقة، فإن تساؤلات هذا البحث تتمثل في محاولة الإجابة عن التالي:

- ١- ما مصادر الصراع التنظيمي لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟
- ٢- ما الآثار التي تترتب على الصراع التنظيمي لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟
- ٣- ما الأساليب المستخدمة لدى الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض لإدارة الصراعات التنظيمية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين، نظري وعملي، ويمكن استعراض هذين الجانبين على النحو التالي:

١- الأهمية النظرية: على حسب المسح البحثي للأدبيات العلمية والدراسات السابقة في موضوع إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية في الوطن العربي، فإن هذا البحث يُعد إضافة في فكرته وطرحه، فلم تتطرق الدراسات السابقة لهذا الموضوع في المدارس الثانوية العامة للبنات التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية -على حد اطلاع الباحثة. لذا، فإن هذه الدراسة قد تسهم في إثراء التراكم المعرفي في هذا الجانب بشكل عام، وإثراء المكتبة والدراسات العربية على وجه الخصوص بنتائج علمية جديدة يفتح آفاق الباحثين في مجال إدارة الصراع التنظيمي في الوطن العربي وفي مجال الظواهر السلوكية التنظيمية التي تؤثر في أداء الأفراد في المنظمات.

٢- الأهمية العملية: إن زيادة أعداد المدارس الحكومية في التعليم العام والذي بلغ (٣٥,٥ ألفاً)، وأعداد المعلمين والمعلمات والبالغ (٥٢٧٠٣٠)، وتزايد أعداد الإداريات في عام ٢٠١٥م (وزارة التعليم، ٢٠١٦م)، بجانب قلة فرص التدريب للهيئة الإدارية والتعليمية في المدارس يزيد من احتمالات الصراعات الشخصية والتنظيمية. لذا فإن أهمية

يؤدي إلى استقرار المنظمة وزيادة الإنتاجية، ومن ثم لا يترك مجالاً للصراع داخل هذه التنظيمات حيث أعتقد بالفعالية التنظيمية لهذا النموذج المثالي للبيروقراطية. في حين يرى Taylor أن التحديد الدقيق لكل عنصر من مهام الموظف يكون عن طريق تحليل خطوات العمل وتحديد الوقت المحدد لإنجازها، وحسن اختيار الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حتى يستطيع كل شخص القيام بالمهام المطلوبة وبالسرعة المحددة بجانب الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال حتى تتحقق إنتاجية عالية. وبناءً على هذه المبادئ الرئيسية فإن معدلات الإنتاجية ستزيد ومعدل الصراعات داخل التنظيم تقل (Rahim, 2015). وركز Fayol على أهمية تحقيق الفعالية والكفاءة عن طريق اتباع مبادئ إدارية محددة وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، خضوع الأفراد للمصلحة العامة، المكافآت، المركزية، تسلسل القيادة، النظام العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة والعمل بروح الفريق (Rahim, 2015). وهكذا ينظر أصحاب النظرية التقليدية أو الكلاسيكية إلى الصراع على أنه نوع من القصور في الهيكل التنظيمي والذي يؤثر في النهاية على كفاءة وفعالية المنظمة. ويرى أصحاب هذه النظرية أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة هذا القصور.

وترى النظرية السلوكية للصراع أن ظاهرة الصراع توجد في المنظمات بصورة حتمية. وركزت هذه المدرسة على العنصر البشري وعلى اعتبار أن التنظيم يمثل عائلة، وأن الصراع يعد أمراً غير مرغوب فيه ومعوقاً للعمل لذا يجب أن يقلل منه أو إزالته بين الأفراد في المنظمات بواسطة السلطة التي تلعب دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع ودراسة أسباب حدوثه وطرق تجنبه ومن ثم توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم حتى يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية (النمر وآخرون، ١٩٨٩م)، ولكن هذه النظرية أغفلت الصراع الذي قد ينتج من التنافس على مواقع السيطرة والقوة وأغفلت أهمية الحوافز المادية التي تساعد على زيادة الإنتاجية في التنظيمات.

أما أنصار النظرية الحديثة للصراع فيرون أن الصراع ظاهرة طبيعية، لذا فهو ضروري في المنظمات ولازم لتحريك

وفاعليته، كما توصل إلى أن هناك عدداً من الأساليب التي يستخدمها الأفراد عند التعامل مع الصراعات التنظيمية مثل التعاون والتعهد والتجنب والتوسط والسيطرة.

أما التعريف الإجرائي لإدارة الصراع في هذا الدراسة فيشير إلى مجموعة من الأساليب والطرق والتدابير التي يستخدمها الفرد لمواجهة وتقليص الصراع الذي ينشأ داخل بيئة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

مفهوم الهيئة التربوية:

التعريف الإجرائي: يشير مفهوم الهيئة التربوية إلى الوظائف العاملات (إداريات ومعلمات) في مدارس المرحلة الثانوية العامة في مدينة الرياض واللواتي يعملن من أجل تحقيق الأهداف التربوية.

الخلفية العلمية للدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة إستعراضاً للإطار النظري الذي أنطلقت منه الدراسة كأهم المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي وأسبابه ومآثره وطرق التعامل معه، وكذلك أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

١- الإطار النظري

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر القديمة التي تتعرض لها المنظمات الإنسانية باختلاف أشكالها وأحجامها. فالصراعات قد تحدث على جميع الأصعدة بين المنظمات، وبين الجماعات داخل أو خارج المنظمة، وبين الأفراد داخل المنظمة (Jehn and Mannix, 2001). ومن تتبع تطور النظرية الإدارية التي تناولت الصراع نجد أن هناك اختلافات كثيرة بين الباحثين من حيث مفهومه ونشأته وصورته ومصادره ونتائجه وأساليب إدارته.

فهناك اتجاه تقليدي ينظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية سيئة ويجب القضاء عليها أو تجنبها. وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ومن أهم رواده Weber و Taylor و Fayol (Rahim, 2015). يرى Weber أن الإشراف الدقيق والرقابة الشديدة على جميع أعمال وسلوك العاملين في التنظيمات البيروقراطية وتطبيق القواعد والتعليمات

الإشارة إلى خلاصة النتائج التي توصل إليها بعض الباحثين والمهتمين في هذا الشأن. فمثلاً، توصل النمر (١٩٩٤م) في دراسته التي أجريت على خمسة أجهزة حكومية في المملكة العربية السعودية إلى أن العوامل التي تساعد على نشوء الصراع بين العاملين تتمثل في العوامل المادية وفرص الترقية وغموض المسؤوليات وتوزيع السلطة وصراع الأدوار. ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات الميدانية التي أجراها كل من مصطفى (٢٠٠٠م) والنملة (٢٠٠٧م) وماهر (٢٠٠٣م). أيضاً أشارت بعض الدراسات إلى أن سوء الاتصال بين الإدارة والموظفين تعد من المسببات الرئيسة للصراع داخل بيئة العمل (Adeyemi & Ademilua, 2012; Mukoro, 2013). بجانب ذلك، كشفت بعض البحوث الإدارية إلى أن نمط شخصية القائد تعد من العوامل التي تؤثر في درجة الصراع التنظيمي (Blake & Mouton, 1964). وفي هذا الجانب أشار Blake and Mouton إلى خمسة أنماط قيادية تتمحور حول الاهتمام بالإنجازية أو العلاقات الإنسانية، ووضعت على شكل مصفوفة تمثلت في القائد المنسحب، والقائد الذي يهتم بالإنجاز والقائد الاجتماعي والقائد الوسط والقائد المثالي. وطور الهواري (١٩٩٦م) نظرية الشبكة الإدارية لبلين وموتون وتوصل إلى خمسة أنماط وهي: المدير "الدكتاتوري" والمدير "المجامل" والمدير "البيروقراطي" والمدير "الزبقي" والمدير "قائد الفريق". ولقد خلصت معظم الدراسات إلى أن نمط شخصية القائد له تأثير مباشر على الصراع بين الأفراد في بيئة العمل، فالقائد الذي يهتم اهتماماً كبيراً بالناس والعمل يعد أفضل أنواع المديرين، حيث أن القائد المثالي يسعى جاهداً لتحقيق الإنجاز من خلال الأفراد المهتمين بالعمل والمتفاعلين والمتراطين فيما بينهم (Suffyan et al, 2012).

وقام العديد من الباحثين بتتبع الآثار التي تترتب على الصراع داخل المنظمات. فوجدوا أن الصراعات في بيئة العمل لها آثار سلبية وإيجابية. فمن الآثار السلبية، قلة الإنتاجية، وتخفيض الروح المعنوية، وضعف مستوى الكفاية والفعالية، وعدم التعاون وسوء الاتصال فيما بينهم وارتفاع دوران العمل (الببلي، ٢٠٠٩م. Schulze, et al., 2014; Carsten et.al., 2004). أما الآثار الإيجابية للصراع فتتمثل في زيادة درجة تماسك الجماعة والتركيز المتزايد على الإجراءات والأنظمة

المنظمة. كما أن الصراع داخل المنظمات يعد مؤشراً إيجابياً وحافزاً على زيادة مستوى الأداء وليس تدميراً كما كانت تفترض النظرية التقليدية أو النظرية السلوكية (Rahim, 2015). فلقد أشار روبنز (Robbins, 1990) إلى أن الصراع ضروري في المنظمات ويجب أن يشتمل على الوسائل التي تحفز على حدوثه والوسائل التي تساعد على إدارته، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من الإبداع والابتكار (Rahim, 2015). أكد Mills على أن وظائف الصراع تشبه البذرة التي تنبت منها عمليات تنظيمية عدة مثل: التحفيز والحصول على تغذية مرتدة والتحكم والحصول على السلطة والتوازن وإنشاء التحالفات والنمو والابتكار وتكوين فرق العمل وحل المشكلات. يلخص Mills نظريته إلى الصراع التنظيمي في أن القليل جداً من الصراع أو الكثير جداً منه يعطلان الكفاءة التنظيمية، ولكن الكمية المعتدلة من الصراع والتي يتم التعامل معها بطريقة بناءة هي ضرورية للمنظمات للحصول على الكفاءة التنظيمية الأفضل والأمثل (Rahim, 2015).

ومن خلال العرض السابق، نجد أن ظاهرة الصراع تختلف باختلاف رؤية وخلفية المفكرين، فالمدرسة التقليدية تنظر إلى الصراع على أنه نوع من القصور في الهيكل التنظيمي، في حين أن المدرسة السلوكية ترى أن الصراع أمرٌ غير مرغوب فيه ومعوق للعمل لذا يجب أن يقلل منه، في حين يرى أصحاب المدرسة الحديثة أن الصراع ضروري في المنظمات ولازم لتحريك المنظمة ويعد مؤشراً إيجابياً وحافزاً على زيادة مستوى الأداء (Karen, et al., 2012). فالمنظمات التي تتمتع بطرق سليمة في إدارتها للصراع تسعى إلى إيجاد قدر من الصراع الداخلي داخله، وهذا لا يدل بالضرورة على أي ضعف كما يدّعي بعض الباحثين، حيث إن الكمية المعتدلة من الصراع والتي يتم التعامل معها بطريقة بناءة هي ضرورية للمنظمات للحصول على الكفاءة التنظيمية الأفضل والأمثل (Lin et. al, 2011).

٢- الدراسات السابقة

إن المصادر التي تسهم في حدوث الصراع داخل المنظمات متعددة ومتنوعة ومن الصعوبة حصرها، ولكن من الممكن

دراسات عديدة الصراع التنظيمي لمعرفة مدى انتشار الظاهرة ومصادر الصراع التنظيمي في المنظمات والعلاقة بين الأداء والصراع والآثار التي تتركها الصراعات التنظيمية داخل المنظمات والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات. ولقد اتضح من نتائج هذه الدراسات وجود اختلافات في وجهات النظر والفروقات في طرائق التحليل، ولكن عند التعمق تبرز نقاط مشتركة بين تلك المواقف الفكرية وجب تأكيدها: ففي المحل الأول فإن العوارض الجانبية لعملية الصراع داخل المنظمات ما هي إلا لون من الخلل والتوتر التي تشهدها المنظمات في سعيها الدائم نحو تحقيق هدفها الأساسي وهو التوازن متمثلاً في الانسجام والتناسك المنطقي. وثانياً، تتأسس منطلقات كثير من الآراء على أن هذه العوارض هي خروج عن المعايير وعن قيم المنظمة. وثالثاً، هذا الخلل والتوتر داخل المنظمات يجب أن يعالج عن طريق مداخل متعددة لإدارة الصراع وليس إزالته تماماً. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات ومن الأساليب المنهجية المتبعة والنتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها تلك الدراسات، فقد أسهمت تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة بالمعلومات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة ظاهرة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، حيث لم يتم تناولها بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثة - إضافة إلى تفردنا في محاولتنا البحث عن مصادر وآثار الصراع التنظيمي ثم البحث عن الطرق والأساليب الملائمة لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الهيئة التربوية النسائية.

منهجية للدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Saunders, et.al., 2012)، لمعرفة درجة مصادر وآثار وطرق إدارة الصراع التنظيمي. كما تم استخدام الإحصاء التحليلي (Bryman and Bell, 2011; Saunders et. al., 2012) المتمثل في التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لتغيرات الدراسة.

وزيادة الحاجة إلى قائد يتسم بالقوة والحزم، وزيادة الإبداع في العمل (المغربي، 2004، Lin et.al, 2011). أكد بعض الباحثين أنه لا يوجد حد فاصل ودقيق بين الصراع الإيجابي والصراع السلبي، إذ أنه ليس هناك مستوى معين للنزاع يعتبر مقبولاً في جميع الأحوال أو غير مقبول في جميع الأحوال، فنوع ومستوى الصراع الذي ينتج آثاراً إيجابية في جماعة ما وفي وقت معين يمكن أن ينتج آثاراً سلبية عند جماعة أخرى أو وقت آخر (فياض، ١٩٩١م).

إذاً الصراع ظاهرة تنظيمية وحمية ينبغي إدارتها، لذا تعددت أساليب إدارة الصراع، ولكن هناك شبه اتفاق بين عدد من الباحثين على أن هناك خمسة أنواع من الأساليب هي: التعاون والالتزام والتجنب والتسوية والسيطرة (Blake, 1964 & Mouton الهروي، ١٩٩٦م). ولكن اختيار أفضل الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي مازالت تعتبر قضية اختلف عليها علماء الإدارة المتخصصين في السلوك الإداري، حيث يرى Blake و Mouton أن أفضل الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون حيث إن إستراتيجية التعاون تعمل على زيادة إحساس الموظفين بفعالية الإدارة والتقليل من حدة الصراع بين الموظفين والإدارة (جمال الدين، ٢٠١٤م، العنزري، ٢٠١٠م). بينما على العكس هذه، تشير إستراتيجية التنافس إلى أنها تؤثر عكسياً على إحساس الموظفين بفعالية الإدارة حيث يشعر الموظفون بعدم الرضا عن العمل أو عدم الثقة في الإدارة، ولكن التنافس قد يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين خاصة في العمل الفردي (الطروانة، ٢٠٠٨م، الجمل، ٢٠١٥م). في حين أشار آخرون (Rahim, 2015)؛ العتيبي، ٢٠٠٦م؛ الشهري، ٢٠٠٠م؛ نوح، ٢٠٠٨م؛ السلمي، ٢٠٠٤م) إلى أن أسلوب التعاون والتسوية يعدان مناسين للقضايا الإستراتيجية، أما بقية الأساليب فتستخدم للقضايا اليومية أو التكتيكية. في حين أن أقل الإستراتيجيات إسهاماً في تحقيق نتائج إيجابية هي استراتيجية التجنب (Montes, et.al., 2012). إذاً نستطيع أن نخلص إلى أن الطريقة التي يدار بها الصراع قد تعتمد على الموقف نفسه، فلكل موقف أسلوب معين لإدارته (Adeyemi & Ademilua, 2012).

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصلت الباحثة إلى أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام عدد كبير من الباحثين، حيث تناولت

١- مجتمع وعينة الدراسة

أن مجتمع البحث في هذه الدراسة يشمل الهيئة التربوية في مدارس التعليم العام للبنات في مدينة الرياض. ولقد اختيرت هذه المؤسسة بالرياض بصفتها مؤسسة علمية رائدة ولها علاقات مستمرة مع المجتمع وتعكس نموذجاً للمجتمع وتؤثر وتتأثر به.

لقد تم الحصول على إحصائية من وزارة التعليم بعدد الوظائف العاملات (إداريات ومعلمات) في مدارس المرحلة الثانوية العامة في مدينة الرياض حيث بلغ ٥١٥٣ موظفة (وزارة التعليم، ١٤٣٦هـ). لذا فقد تم تحديد حجم العينة الكلي بناءً على انتشار ظاهرة الصراع والبالغ ٥٠٪ (Saunders et. al., 2012; Bryman & Bell, 2011)، وتم تحديد حجم العينة عند ٣٨٤ مفردة وفق المعادلة الإحصائية المعروفة:

$$ع = \frac{[z^2 (س - 1) س]}{\left(\frac{خ}{2}\right)}$$

حيث:

ع: حجم العينة

س: نسبة انتشار الظاهرة موضع البحث

خ: نسبة الخطأ المسموح به عند تقدير نسبة المجتمع

ز: درجة ثقة

وعند درجة ثقة تبلغ ٩٢٪، فإن ز تساوى ١,٩٦. وإذا حددنا نسبة الخطأ المسموح به بـ ٥٪، وإذا كانت نسبة انتشار الظاهرة موضع البحث تبلغ ٥٠٪، كاحتمال، ومن خلال ما استخلصته الباحثة من دراسات ميدانية في مجتمعات متشابهة، فإن حجم العينة بموجب المعادلة أعلاه يصبح (٣٨٤) مفردة.

ولما كان عدد الموظفين في مجتمع البحث يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين عدد المعلمات وعدد الإداريات، فقد رأت الباحثة أن يتم أولاً، سحب عينة طبقية من الإداريات والبالغ عددهن (٩٥٦) ومن المعلمات والبالغ عددهن (٤١٩٧)، وثانياً أن يتم سحب عينة عشوائية من كل طبقة وهي كالتالي:

$$\text{أولاً: حجم عينة الإداريات} = \frac{\text{عدد الإداريات} \times \text{حجم العينة}}{\text{مجتمع البحث}}$$

$$\text{إذاً: } 71 \text{ مفردة} = \frac{384 \times 956}{5153}$$

$$\text{ثانياً: حجم عينة المعلمات} = \frac{\text{عدد المعلمات} \times \text{حجم العينة}}{\text{مجتمع البحث}}$$

$$\text{إذاً: } 313 \text{ مفردة} = \frac{384 \times 4197}{5153}$$

إذاً، وطبقاً للمعدلة السابقة يصبح حجم العينة = ٣١٣ + ٧١ = ٣٨٤ مفردة

ولقد تم استبعاد ٢٣ مفردة من حجم العينة المذكور البالغ ٣٨٤ مفردة لعدم استيفاء بياناتها عند استرداد الاستبانة. فالعينة الفعلية التي سنعتمد على بياناتها في البحث والتحليل إذاً تبلغ ٣٦١ مفردة.

٢- أداة جمع البيانات

اعتمد هذا البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتصميم هذه الأداة فلقد تم الاطلاع على بعض الأساليب العلمية لقياس الاتجاهات، ومنها مقياس Likert (Bryman and Bell, 2011)، كما قامت الباحثة بمراجعة متعمقة للأدبيات المتعلقة بالموضوع والاطلاع على المقاييس المستخدمة في عدد من الدراسات التطبيقية ومنها على سبيل المثال لا الحصر المقياس الذي أعده باركر Barker وزملاؤه (١٩٨٨م) ومقياس رحيم (Rahim, 2015) ومقاييس أخرى ذات الصلة بالموضوع. وتنقسم الاستبانة إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تشمل على البيانات الأولية للعينة، والمجموعة الثانية تشمل على عبارات تتعلق بمصادر الصراع التنظيمي وآثاره وأساليب إدارته.

٣- صدق الأداة وثباتها

حرصت الباحثة على أن تكون الاستبانة شاملة ومعبرة عن ظاهرة الصراع التنظيمي الموجودة في المنظمات وملاءمة ذلك لأهداف البحث ومحققة قدرماً من الواقعية والموضوعية لبنودها. لذلك قامت بالتحقق من صدق أدواتها عن طريق

الاستدلالي للنسب المئوية (اختبار باينوميال) لاختيار أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور للتأكد من مدى جوهريتها؛ فالعبارات التي نسبتها المئوية العظمى تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥٠٪ عند مستوى معنوية ٠,٠٥، $\alpha = ٠,٠٥$ ، تعد من أهم عبارات المحور.

١- خصائص أفراد العينة

تشير البيانات في جدول (١) إلى البيانات الأولية للمبحوثات، وهي كالتالي:

العمر:

إن التوزيع العمري لعينة الدراسة تظهر أن ما يزيد عن نصف عينة الدراسة تراوحت أعمارهن بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وكان ذلك بنسبة ٦٥٪، أما الفئة التي تليها فهي من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة، حيث بلغ عددهن ٧٢ موظفة وبنسبة ٢٠٪ من عينة الدراسة. أما النسبة التي تليها فقد بلغت ١٣٪. وهن اللواتي تراوحت أعمارهن بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.

المستوى التعليمي:

تشير نتائج البحث إلى أن قرابة ٢, ٨٤٪ من عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، وبلي تلك النسبة حملة الثانوية العامة حيث بلغت النسبة ١, ٦٪، أما فئة حملة مؤهل دبلوم ما بعد الثانوي فبلغت ٣, ٥٪. أما فئة حملة درجة الماجستير والدكتوراه فكانتا الأقل في فئة المبحوثات ٣, ٣٪.

الخبرة:

تشير نتائج البحث إلى أن ما يقارب ٦٦٪ وأكثر تزيد خبراتهم في العمل الوظيفي عن ٩ سنوات، أما النسبة التي تليها فقد بلغت ١٨٪ من إجمالي العينة التي لديهم خبرة في العمل ما بين ٦ سنوات إلى ٩ سنوات. أما اللواتي خبرتهم تتراوح بين سنة إلى ٦ سنوات فقد بلغت نسبتهم ١١٪، ولعل ذلك يعزى إلى أن أعلى فئة عمرية تتراوح بين ٣٠ إلى أقل من ٤٠ وذلك بنسبة ٦٥٪.

عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين بمعهد الإدارة العامة وجامعة الملك سعود، لمعرفة رأيهم حول درجة شمول الأداة، واتساقها، ودقتها ووضوح عبارتها، وملاءمة صياغتها، ومدى قدرتها على قياس ما وضعت من أجله، واقتراح ما يروونه مناسباً وإضافة وحذف غير المناسب منها. وقد تم الاستئناس بأرائهم البناءة، وقامت الباحثة بإعادة صياغة الاستبانة وفقاً للملاحظات القيمة مما زاد الأداة فعالية وجاءت في بنائها النهائي على النحو الذي سبق.

وبالإضافة إلى اختبار الصدق، قامت الباحثة بتقدير ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار لدى عينة استطلاعية مؤلفة من ٢٥ موظفة (إداريات ومعلمات) في مدارس المرحلة الثانوية للبنات، وفصل زمني قدره ثلاثة أسابيع. وتم حساب ثبات كل بند من بنود المقياس من خلال تحديد نسب الانفاق بين مرتي التطبيق على تلك العينة.

٤- تحليل البيانات

بعد جمع الاستبانات تم تحليلها ومعالجتها باستخدام "الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية" (Bryman (SPSS and Bell, (2011)، حيث تم ترميز بيانات أداة الدراسة وفقاً للدرجات المحددة للاستجابة والمبنية على الاستبانة. وأما عن تحليل تلك البيانات وعرضها، فإنه، وكما يستفاد من في طرح مسألة البحث وأسئلته الأساسية؛ سيكون للكشف عن مصادر وآثار الصراع التنظيمي وطرق إدارته. ومعنى هذا أن التحليل في هذه الدراسة سيكون في أساسه تحليلاً وصفيًا من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية.

نتائج الدراسة

هذا الجزء من البحث سيتناول خصائص عينة البحث، ومصادر وآثار الصراعات التنظيمية وأساليب إدارة الصراع. كما تجدر الإشارة إلى أنه تم إعادة ترميز عبارات استبانة البحث لتكون على الشكل التالي (موافق، متوسط الموافقة، غير موافق) عن طريق دمج الاختيارين (موافق بشدة و موافق) و(غير موافق بشدة وغير موافق). وبعد ذلك تم توظيف التحليل

نوع الوظيفة:

نوعيته ٩, ٦٤٪، التداخل بين الأنشطة المختلفة ٦٣٪، وأخيراً ضعف أنظمة الاتصالات ٦, ٦١٪.

تشير النتائج التي تتعلق بنوع الوظيفة التي تمارسها المبحوثة إلى انقسام العينة إلى قسمين: المعلمات وعددهن ٢٩٠ وبنسبة ٨٠٪، والإداريات وعددهن ٧١ وبنسبة ٢٠٪.

المصادر المتعلقة بنمط القيادة

دلت نتائج البحث في جدول (٢)، إلى أن نمط القيادة يعد مصدراً من مصادر الصراع وله تأثير مباشر على حجم الصراعات في بيئة العمل. ولقد اتضح من إجابات المبحوثات أن نمط المدير البيروقراطي وبنسبة ٦٧٪، ونمط المدير الدكتاتوري وبنسبة ٥٢٪، ونمط المدير المجامل وبنسبة ٤١٪، يعد من المصادر الرئيسة لزيادة مستويات الصراع في بيئة العمل. كما أشارت المبحوثات إلى أن هناك أنماطاً قيادية قد تساعد على التخفيف من الصراعات في بيئة العمل، وتلك الأنماط تمثلت في القائد الزبقي وبنسبة ٤٦٪ وقائد الفريق وبنسبة ٤٤٪.

٣- آثار الصراع التنظيمي

هذا الجزء يجيب عن السؤال الثاني من أسئلة البحث: "ما النتائج التي تترتب على الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟"

تشير البيانات في جدول (٣) إلى أن المبحوثات لا يجدن أن للصراع آثاراً إيجابية واضحة، وذلك من خلال إجاباتهن على العبارات الست الأولى المتعلقة بآثار الصراع الإيجابي، فقد تراوحت نسبة إجابات المبحوثات بين ٤٦٪ إلى ٧٣٪. وهذا يؤكد أن للصراع نتائج سلبية كثيرة من خلال إجابات المبحوثات على العبارات الست الأخيرة (٧-١٤) حيث بلغت النسب المثوية لإجمالي الموافقات لجميع العبارات بين ٦٨٪ و٨٥ ماعدا العبارة رقم ١٠ "ينشر الصراع روح الأناية على حساب روح الجماعة والتعاون" والتي بلغت ٤٨٪ والعبارة رقم ١٤ "يزيد من التكاليف المادية" وقد بلغت ٤٥٪. في حين يراوح المتوسط الحسابي لجميع العبارات بين ٤, ٣, ٢, ٤ وبنحرف معياري تراوح بين ١, ٠, ٢, ١. وترد هذه النتائج إلى أن نتائج الصراع السلبية واضحة وبارزة أكثر من النتائج الإيجابية.

جدول (١). خصائص أفراد العينة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠	٧٢	٢٠,٥
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٢٣٠	٦٥,٥
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٤٧	١٣,٤
	٥٠ فأكثر	٢	٠,٦
التعليم	ثانوي	٢٢	٦,٢
	دبلوم	١٩	٥,٣
	بكالوريوس	٣٠٤	٨٥,٢
	ماجستير	٨	٢,٢
	دكتوراه	٤	١,١
الخبرة	من ١ إلى أقل من ٣	١٤	٤,٠
	من ٣ إلى أقل من ٦	٢٧	٧,٨
	من ٦ إلى أقل من ٩	٦٨	١٩,٥
الوظيفة	٩ سنوات فأكثر	٢٣٩	٦٨,٧
	معلمة	٢٩٠	٨٠,٣
	إدارية	٧١	١٩,٧
	المجموع الكلي	٣٦١	١٠٠

٢- مصادر الصراع

تجيب هذه الجزئية من الدراسة عن السؤال الأول "ما مصادر الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض؟"، وتتمثل تلك المصادر في:

المصادر التنظيمية

تشير النتائج في جدول (٢) إلى أن النصيب الأعلى من بين المصادر التنظيمية المختلفة تمثلت على التوالي في: الشعور بعدم العدالة في الترقيات أو المكافآت ٧٦٪، والتنافس على المصالح ٧٠٪، الاختلاف في وجهات النظر ٦٧,٤٪، السلطات الممنوحة غير كافية للقيام بالمسؤوليات ٦٦٪، وتفوق مطالب العمل على قدرات وإمكانيات الفرد سواء بكمية العمل أو

جدول (٢). مصادر الصراع التنظيمي.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات	المحور
	غير موافق	متوسط	موافق		
٣٤٩	٦٢	١٠٤	١٨٣	ت	القيادة الفرعية
١٠٠	١٧,٨	٢٩,٨	٥٢	%	
٣٤٢	٣٨	٨٩	٢١٥	ت	
١٠٠	١١	٢٦	٦٢,٩	%	
٣٤٩	٦٣	٧١	٢١٥	ت	
١٠٠	١٨	٢٠	٦١,٦	%	
٣٤٧	٢٥	٧٧	٢٤٥	ت	
١٠٠	٧,٢	٢٢,٢	٧٠,٦	%	
٣٢٨	٤١	١٠٦	١٨١	ت	
١٠٠	١٢,٥	٣٢,٣	٥٥,٢	%	
٣٤٦	٤٤	٧٣	٢٢٩	ت	
١٠٠	١٢,٧	٢١,١	٦٦,٢	%	
٣٤٤	٧٣	٨٢	١٨٤	ت	
١٠٠	٢٢,٧	٢٣,٨	٥٣,٥	%	
٣٣٥	١٣٣	٨١	١٢١	ت	
١٠٠	٣٩,٧	٢٤,٢	٣٦,١	%	
٣٤٨	٥٠	٧٢	٢٢٦	ت	
١٠٠	١٤,٤	٢٠,٧	٦٤,٩	%	
٣٥١	٤٠	٤٤	٢٦٧	ت	
١٠٠	١١,٤	١٢,٥	٧٦,١	%	
٣٥٢	٣٢	٨٣	٢٣٧	ت	
١٠٠	٩,١	٢٣,٦	٦٧,٣	%	
٣٥١	٨٣	٨١	١٨٧	ت	
١٠٠	٢٣,٦	٢٣,١	٥٣,٣	%	
٣٤٤	٦٥	٨٤	١٩٥	ت	
١٠٠	١٨,٩	٢٤,٤	٥٦,٧	%	
٣٥٠	١٢٠	٧٦	١٥٤	ت	
١٠٠	٣٤,٣	٢١,٧	٤٤,٠	%	
٣٤٦	٨٧	٩٩	١٦٠	ت	
١٠٠	٢٥,١	٢٨,٦	٤٦,٢	%	
٣٤٣	٤٩	٥٦	٢٣٨	ت	
١٠٠	١٤,٣	١٦,٣	٦٩,٤	%	
٣٣١	٩٤	٨٥	١٥٢	ت	
١٠٠	٢٨,٤	٢٥,٧	٤٥,٩	%	
٣٤٨	١٦٦	٦٧	١١٥	ت	
١٠٠	٤٧,٧	١٩,٣	٣٣,٠	%	
٣٤٦	١٧٨	٦٩	٩٩	ت	
١٠٠	٥١,٤	١٩,٩	٢٨,٦	%	
٣٤٨	١٦٦	٦٤	١١٨	ت	
١٠٠	٤٧,٧	١٨,٤	٣٣,٩	%	
٣٤٨	١٥٩	٦٩	١٢٠	ت	
١٠٠	٤٥,٧	١٩,٨	٣٤,٥	%	
أجمالي متوسط حسابي: ٦,٤ أجمالي الانحراف المعياري: ١,٣					
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١٪ عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$.					

جدول (٣). النتائج المترتبة على الصراع التنظيمي.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات
	غير موافق	متوسط	موافق	
٣٤٥	٢٥٣	٤٠	٥٢	ت
١٠٠	٧٣,٣	١١,٥	١٥,١	%
٣٤٨	١٥٩	٩٧	٩٢	ت
١٠٠	٤٥,٧	٢٧,٩	٢٦,٤	%
٣٥٢	١٤١	١٠١	١١٠	ت
١٠٠	٤٠,١	٢٨,٧	٣١,٣	%
٣٤٦	٢٣٥	٦٣	٤٨	ت
١٠٠	٦٧,٩	١٨,٢	١٣,٩	%
٣٥٢	٨٦	١٣٠	١٣٦	ت
١٠٠	٢٤,٤	٣٦,٩	٣٨,٦	%
٣٤٧	٢٠٧	٦٩	٧١	ت
١٠٠	٥٩,٧	١٩,٩	٢٠,٥	%
٣٤٥	٥٠	٥٩	٢٣٦	ت
١٠٠	١٤,٥	١٧,١	٦٨,٤	%
٣٥١	٢٨	٣٩	٢٨٤	ت
١٠٠	٨,٠	١١,١	٨٠,٩	%
٣٤٨	٢٣	٤٢	٢٥٣	ت
١٠٠	٦,٦	١٢,١	٨١,٣	%
٣٦١	٢٧	٣٧	٢٨٧	ت
١٠٠	٧,٧	١٠,٥	٨١,٨	%
٣٥٢	٢٤	٤٨	٢٨٠	ت
١٠٠	٦,٨	١٣,٦	٧٩,٥	%
٣٥٠	٢٣	٣٣	٢٩٤	ت
١٠٠	٦,٦	٩,٤	٨٤,٠	%
٣٥٣	٢٠	٣٣	٣٠٠	ت
١٠٠	٥,٧	٩,٣	٨٥,٠	%
٣٤٥	٧٦	١١٢	١٥٧	ت
١٠٠	٢٢,٠	٣٢,٥	٤٥,٥	%
اجمالي متوسط حسابي: ٣,٤ اجمالي الانحراف المعياري: ٠,٦				
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$				

٤- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

هذا الجزء من البحث يجب عن السؤال الثالث " ما الأساليب المستخدمة لدي الهيئة التربوية في المدارس الثانوية للبنات في مدينة الرياض لإدارة الصراعات التنظيمية؟ أشارت نتائج الدراسة في جدول (٤) إلى أن المبحوثات استخدمن أساليب متعددة لإدارة الصراع، ولكن أكثر

الأساليب استخداماً هو أسلوب التعاون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات ٤,٢ وبانحراف معياري ٠,٦. فالمبحوثات يرين أن المصارحة والمواجهة تحقق التعاون المطلوب بين الأفراد في بيئة العمل. وبمعنى آخر تسعى الأطراف المتنازعة إلى البحث عن المصادر الأساسية التي تسببت في حدوث الصراع ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لجميع الأطراف.

احتل أسلوب التعهد والالتزام المرتبة الرابعة في الاستخدام عند إدارة الصراع في بيئة العمل طبقاً للمبحوثات في هذه الدراسة. ويلاحظ من الجدول (٧) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٢,٩، وبانحراف معياري ٠,٨، ويشير هذا المفهوم إلى اهتمام منخفض بالذات واهتمام كبير بمصالح الطرف الآخر.

أما الأسلوب الأقل استخداماً من أساليب إدارة الصراع داخل بيئة العمل فهو أسلوب السيطرة. ويلاحظ من الجدول (٨) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٢,٨، وبانحراف معياري ٠,٧، ويشير هذا المفهوم إلى ميل الشخصي إلى السيطرة والتحكم بالآخرين، حيث يعتمد الفرد على التركيز على احتياجاته على حساب اهتمام واحتياجات الآخرين. وهذه النتيجة تؤكد أن المبحوثات لا يجيذن أسلوب السيطرة والقوة وإنما قد يلجأن إلى ذلك الأسلوب في بعض المواقف التي يرين أنها ضرورية.

أما الأسلوب الذي احتل المرتبة الثانية في الاستخدام فهو أسلوب التجنب. فنلاحظ من جدول (٥) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٣,٦، وبانحراف معياري ٠,٧. وهذا مؤشر على أن المبحوثات يستخدمن هذا الأسلوب بدرجة عالية عند التعامل مع الصراع. ويعتمد هذا الأسلوب على تجاهل أسباب الصراع على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة.

احتل أسلوب التسوية المرتبة الثالثة من حيث استخدام المبحوثات عند التعامل مع الصراع في بيئة العمل. فنلاحظ من الجدول (٦) أن إجمالي المتوسط الحسابي لجميع العبارات قد بلغ ٣,٤، وبانحراف معياري ٠,٦. وهذا مؤشر على أن المبحوثات يستخدمن هذا الأسلوب بدرجة عالية عند التعامل مع الصراع إذا فشلت الأساليب الأخرى. حيث إن هذا الأسلوب يشير إلى الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متساوٍ. وفي هذه الإستراتيجية عادة يتم الاستعانة بطرف ثالث كاللجوء إلى مستويات إدارية أعلى أو اللجوء إلى وسيط.

جدول (٤). أسلوب التعاون لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات
	غير موافق	متوسط	موافق	
٣٥٠	٢	٣٢	٣١٦	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول بحث القضية معه وذلك من أجل إيجاد حل معقول لكلا الطرفين.*
١٠٠	٠,٦	٩,١	٩٠,٣	%
٣٤٦	١٢	٦٢	٢٧٢	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أوفق بين أفكاره وأفكاره من أجل الوصول إلى حل مشترك للخلاف.*
١٠٠	٣,٥	١٧,٩	٧٨,٦	%
٣٥٠	١٥	٤٠	٢٩٥	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول إيجاد حلول للمشكلة موضع الخلاف وذلك بما يرضي الطرفين.*
١٠٠	٤,٣	١١,٤	٨٤,٣	%
٣٤٩	٢٧	٦٤	٢٥٨	ت عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أزوده بالمعلومات الدقيقة لكي نتوصل سوياً إلى حل للمشكلة موضع الخلاف.*
١٠٠	٧,٧	١٨,٣	٧٣,٩	%
٣٤٦	١٣	٤٢	٢٩١	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أناقش معه بوضوح كل الموضوعات المتعلقة بهذا الخلاف وذلك من أجل الوصول إلى أفضل حل ممكن.*
١٠٠	٣,٨	١٢,١	٨٤,١	%
٣٥٠	٩	٤٣	٢٩٨	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أتعاون معه وذلك من أجل الوصول إلى قرارات حل الخلاف مقبولة لكلا الطرفين.*
١٠٠	٢,٦	١٢,٣	٨٥,١	%
٣٥١	١١	٣٥	٣٠٥	ت أحاول دائماً أن اعامل مع رئيسي من أجل التوصل إلى فهم مناسب للمشكلة موضع الخلاف.*
١٠٠	٣,١	١٠,٠	٨٦,٩	%
أجمالي متوسط حسابي: ٤,٢				
أجمالي الانحراف المعياري: ٠,٦				
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١٪ عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$				

جدول (٥). أسلوب التجنب لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات
	غير موافق	متوسط	موافق	
٣٤٧	١٢٧	١٠٢	١١٨	ت أحاول دائماً أن أتجنب أن أكون " تحت المراقبة " لذا فإنه عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي فإنني لا أظهر له بل احتفظ به لنفسي.
١٠٠	٣٦,٦	٢٩,٤	٣٤,٠	%
٣٤٤	٩١	٩٥	١٥٨	ت عادة أتجنب مناقشة خلافاتي مع رئيسي بشكل مفتوح
١٠٠	٢٦,٥	٢٧,٦	٤٥,٩	%
٢٥٢	١٨	٧٧	٢٥٧	ت أحاول أن أبتعد عن الدخول في خلاف مع رئيسي في العمل.*
١٠٠	٥,١	٢١,٩	٧٣,٠	%
٣٤٦	٦٥	٨٩	١٩٢	ت تجنب حدوث أية مواجهه بيني وبين رئيسي في العمل.*
١٠٠	١٨,٨	٢٥,٧	٥٥,٥	%
٣٤٩	٩٠	٩٧	١٦٢	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن لا أظهر خلافي معه وذلك من أجل أن أتجنب جرح مشاعره.
١٠٠	٢٥,٨	٢٧,٨	٤٦,٤	%
٣٥٠	٤٠	٣١	٢٧٩	ت أحاول دائماً أن أتجنب تبادل مشاعر الكره مع رئيسي.*
١٠٠	١١,٤	٨,٩	٧٩,٧	%
أجمالي متوسط حسابي ٣,٦ أجمالي الانحراف المعياري ٠,٧				
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$				

جدول (٦). أسلوب التسوية لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات
	غير موافق	متوسط	موافق	
٣٤٤	١٣	٦٥	٢٦٦	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أجد حلاً وسطاً لمعالجة مشكلتي معه.*
١٠٠	٣,٨	١٨,٩	٧٧,٣	%
٣٥٢	٢٨	١٠٦	٢١٨	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أقترح حلاً وسطاً للخروج من المأزق.*
١٠٠	٨,٠	٣٠,١	٦١,٩	%
٣٤٨	٢٥	١١٠	٢١٣	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أتفاوض معه وذلك من أجل الوصول إلى حل وسط.*
١٠٠	٧,٢	٣١,٦	٦١,٢	%
٣٥١	٢٤٧	٥٣	٥١	ت عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني استعمل معه أسلوب " خذ وهات " أي مصلحة بمصلحة وذلك من أجل التوصل إلى حل وسط يرضي كلا الطرفين.
١٠٠	٧٠,٤	١٥,١	١٤,٥	%
أجمالي المتوسط الحسابي ٣,٤ أجمالي الانحراف المعياري ٠,٦				
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$				

جدول (٧). أسلوب التعهد والالتزام لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات	
	غير موافق	متوسط	موافق		
٣٤٩	١٠٧	١٣١	١١١	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل أحاول، بصفة عامة، مهادنته وتلبية متطلباته.
١٠٠	٣٠,٧	٣٧,٥	٣١,٨	%	
٣٤٩	١٨١	١٠٥	٦٣	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتمشى مع رغباته ومطالبته.
١٠٠	٥١,٩	٣٠,١	١٨,١	%	
٣٤٢	٢٠٨	٧٦	٥٨	ت	أنا من النوع الذي يستسلم ويتنازل لرغبات رئيسه عندما ينشأ خلاف بيني وبينه.*
١٠٠	٦٠,٨	٢٢,٢	١٧,٠	%	
٣٤٧	١٧٧	١٠١	٦٩	ت	إذا حصل خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتنازل لصالح رئيسي.
١٠٠	٥١,٠	٢٩,١	١٩,٩	%	
٣٤٨	٩٠	١٤٣	١١٥	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني في الغالب أوافق على المقترحات التي يطرحها وذلك من أجل حل هذا الخلاف.
١٠٠	٢٥,٩	٤١,١	٣٣,٠	%	
٣٤٥	٤٩	١٢٢	١٧٤	ت	أحاول أن ألبى توقعات مشرفي بما يرضيه.
١٠٠	١٤,٢	٣٥,٤	٥٠,٤	%	
أجمالي المتوسط الحسابي ٢,٩ الانحراف المعياري: ٠,٨					
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$					

جدول (٨). أسلوب السيطرة لإدارة الصراع.

المجموع	درجة الموافقة			العبارات	
	غير موافق	متوسط	موافق		
٣٤٧	١١٢	١٣٠	١٠٥	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أوثر عليه لكي يقبل آرائي.
١٠٠	٣٢,٣	٣٧,٥	٣٠,٠	%	
٣٤٨	١٥١	١١١	٨٦	ت	عندما أختلف أنا ورئيسي حول قضية ما في العمل فإنني أحاول أن أنبهه إلى صلاحياتي الوظيفية لكي يكون قرار حل الخلاف في صالحتي.
١٠٠	٤٣,٣	٣١,٩	٢٤,٧	%	
٣٤٠	٦٢	١١٣	١٦٥	ت	استخدم خبرتي لكي يكون قرار حل هذا الخلاف في صالحتي
١٠٠	١٨,٢	٣٣,٢	٤٨,٥	%	
٣٤٦	١٥٨	١١٩	٦٩	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني بشكل عام لا أراجع عن مواقفي تجاه القضية موضع الخلاف.
١٠٠	٤٥,٧	٣٤,٤	١٩,٩	%	
٣٤٩	٢٥٩	٥٢	٣٨	ت	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول في بعض الأحيان أن أستخدم قوتي من أجل كسب الموقف موضع الخلاف والتنافس.*
١٠٠	٧٤,٢	١٤,٩	١٠,٩	%	
أجمالي المتوسط الحسابي ٢,٨ الانحراف المعياري: ٠,٧					
* تعني أن النسبة المئوية تختلف اختلافاً جوهرياً عن ٥١% عند مستوى معنوية $\alpha = ٠,٠٥$					

مناقشة النتائج والإسهامات العلمية

أكدت نتائج الدراسة أن ظاهرة الصراع التنظيمي واقع حتمي داخل مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية للأقسام النسائية، ولها آثار سلبية فاقت الجوانب الإيجابية، مما يستدعي إيجاد أساليب محددة للتخفيف من حدتها وتحسين مستويات الأداء بشكل فعال. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن المصادر الأساسية للصراع التنظيمي في بيئة لعمل تمثلت في المصادر التنظيمية ونمط القيادة. فالمصادر التنظيمية اشتملت على الشعور بعدم العدالة في الترقيات والمكافآت، والتنافس على المصالح، والاختلاف في وجهات النظر، ودرجة السلطات الممنوحة غير كافية للقيام بالمسؤوليات، وتفوق مطالب العمل على قدرات وإمكانات الفرد سواء بكمية العمل أو نوعيته، والتداخل بين الأنشطة المختلفة، وأخيراً ضعف أنظمة الاتصال. إن هذه النتائج تتفق مع ما حدده كل من مصطفى (٢٠٠٠م) والنملة (٢٠٠٧م) والنمر (١٩٩٤م) في أن عدم وضوح الأهداف التنظيمية والإجراءات وغموض القواعد والتعليقات تزيد من معدلات الصراع التنظيمي في بيئة العمل. ولعل تفسير تلك النتيجة يعود إلى أن الصراع الذي يحدث بين أعضاء الهيئة الإدارية يزداد كلما زادت درجة الغموض في كل مهمة وزادت الحاجة إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى القرار، حيث إن ندرة الموارد داخل المنظمات تجعل من الوظائف يتنافس للحصول على الموارد، ومن ثم يحدث الصراع بينهم، وذلك بسبب إحساس جماعة دون الأخرى بعدم حصولها على قسط عادل من تلك الموارد فتشعر بالإحباط وتولد لديها العدوانية تجاه المنظمة والجماعة. هذا الموقف ممكن أن يكون له آثار سلبية مثل حجب المعلومات واضطراب السلوك والعدوانية.

كما أكدت النتائج أن نمط القيادة يعد مصدراً من مصادر الصراع داخل بيئة العمل، فأنماط الدكتاتوري والمجامل والبيروقراطي تعد من الأنماط التي تسهم في زيادة مستويات الصراع داخل بيئة العمل، في حين أن نمط القائد الزبئقي وقائد الفريق يعدان من الأنماط التي قد تحد من ارتفاع مستوى الصراع وتصاعده. وتلك النتيجة تتماشى مع ما ذكره سيفان وآخرون (Suffyan, et. al, 2013) في أن لشخصية القائد

وأسلوب قيادته في العمل تأثيراً مباشراً على حجم الصراعات في بيئة العمل. كما أكدت هذه الدراسة وتماشياً مع العديد من الدراسات (الهوري، ١٩٩٦م؛ Suffyan, et. al, 2013) أن نمط قائد الفريق يعد الأفضل من بين الأنماط الأخرى، لأنه يهتم بالعمل والناس بدرجة متساوية حيث أن أهدافه هي أهداف الفريق.

كما اتضح من نتائج البحث أن سلبيات الصراع فاقت فوائده بنسبة ٧٣٪. وهذه النسبة تعد كبيرة مقارنة بمعظم نتائج الدراسات السابقة مثل (البليوي، ٢٠٠٩م Carsten et.al, 2004)، ومن أبرز النتائج السلبية للصراع : زيادة مستوى الضغوط داخل المنظمة، وتدني مستوى الإنتاجية، وزيادة العداء والاتجاهات السلبية، وتشويه المعلومات وبث الإشاعات، وتوسيع الفجوة بين القيم والمفاهيم والاتجاهات وتعطيل عمليات اتخاذ القرارات، تتفق النتيجة الأولى والثانية مع ما أكده بعض الباحثين، فمثلاً دراسة النمر (١٩٩٤م) أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين ارتفاع حجم الصراع وانخفاض معدلات الإنتاجية، ودراسة الرحيم (Rahim, 2015) دلت على أن الصراع داخل المنظمات يزيد من الضغوط النفسية لدى العاملين في المنظمة. ومن أبرز النتائج الإيجابية للصراع انه يعتبر وسيلة للكشف عن بعض المشكلات ووسيلة للتنفس والتعبير عن الذات. ولعل السؤال الذي يطرح نفسه لماذا جاءت النتيجة مخالفة لتوقعات الباحثة ومخالفة لبعض الدراسات السابقة؟ يجب التأكيد هنا على أن النتائج الإيجابية هي نتائج محتملة الحدوث وليس بالضرورة أن تتحقق دائماً، لأن النتيجة النهائية لموقف الصراع تتأثر بثلاثة عوامل رئيسية هي: مستوى الصراع، والهيكلي التنظيمي والثقافة السائدة في المنظمة، وطريقة إدارة الصراع. فالمستويات المعتدلة للصراع من الممكن أن تحقق نتائج إيجابية أكثر منها في حالة المستويات العالية من الصراع، فعند مستوى معتدل من الصراع تميل الجماعات المتنافسة إلى تعلم التفاعل وزيادة الاتصال وتنمية مهارات طرق جديدة في حل المشكلات بشكل بناء، وإذا ما زادت حدة الصراعات أدى ذلك إلى تصرفات هدامة تجاه الجماعات المتنافسة. وإذا كان الهيكل التنظيمي والثقافة السائدة في المنظمة يتسمان بالصرامة ومقاومة التغيير، فمن المحتمل أن يكون الصراع أقل فائدة لها. كما أن

النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات مثل Rahim (2015) والسلمي (٢٠٠٤م). ويمكن أن يكون أسلوب التسوية فعالاً في بعض وخاصة عندما تكون الأهداف لا تستحق الجهد المبذول من أجلها أو عندما يكون هناك الرغبة في الوصول إلى حل مناسب للجميع.

ولقد احتل أسلوب التعهد والالتزام المرتبة الرابعة في الاستخدام والذي يدل على أن طرفاً يضحى بأهدافه واهتماماته على حساب الآخر، أي أن هناك طرفاً رابعاً وآخر خاسراً وهذا يحد ذاته يعيق الوصول إلى حلول إبداعية. ولكن قد يكون لهذا الأسلوب بعض الإيجابيات كالمحافظة على تكييف الجماعة والمحافظة على روح التعاون بين الجميع. أما أسلوب السيطرة فهو أقل الأساليب استخداماً، وهذه النتيجة تؤكد على أن المبحوثات لا يجيذن أسلوب السيطرة والقوة وإنما قد يلجأن إلى ذلك الأسلوب في المواقف التي يرين أنها ضرورية. وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة العنزى (٢٠١٠م)، بينما خالفت تلك النتيجة ما توصل إليه (الطراونه، ٢٠٠٨م، الجمل، ٢٠١٥م) في دراسته حيث وجد أن أكثر الأساليب استخداماً هو أسلوب التنافس والقوة. وفي هذا الأسلوب تكون الحلول عادة مؤقتة، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه واهتماماته على حساب الطرف الآخر، ولكن يتميز هذا الأسلوب بأنه يستخدم عندما تكون القضية المتنازع عليها تتطلب القيام بعمل سريع وحاسم أو عند تطبيق الانظمة أو القواعد الجديدة.

وخلاصة القول إن جميع المداخل الخمسة لإدارة الصراع في بيئة العمل له مزاياه وعيوبه، وكل أسلوب قد يكون فعالاً في مواقف معينة وغير فعال في مواقف أخرى. لذا فإن مبدأ التعامل مع الصراعات المختلفة هو اختيار الأسلوب المناسب تبعاً للموقف (Adeyemi & Ademilua، السلمي، ٢٠٠٤م).

الخاتمة

الهدف من هذه الدراسة هو تقصى ظاهرة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية. واعتمدت هذا الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لجمع وتحليل البيانات الكمية وذلك من

تجاهل الإدارة للصراعات قد يؤدي إلى تفاقمها ومن ثم تفشي التنظيمات غير الرسمية التي تعمل على تفتيت المنظمة وظهور النتائج السلبية للصراع (Carsten et. al, 2004)، كما تعزى النتيجة الواردة حول عدم وجود إيجابيات للصراع إلى أن المبحوثات لا يدركن أن الصراع قد يكون بناءً أو يصعب عليهن اكتشاف إيجابيات الصراع، وبهذا يتفق مع النظرة الكلاسيكية التي ترى أن ظاهرة الصراع ضارة في المنظمة ويجب القضاء عليها. كما ترد النتيجة إلى أن عدم إدارة الصراع بشكل فعال قد يفاقم من السلبيات ومن ثم تكون الإيجابيات غير ملموسة.

كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المبحوثات استخدمن الأساليب الخمسة لإدارة الصراع في بيئة العمل مرتبة كالتالي: أسلوب التعاون ثم التجنب، ويليه أسلوب التسوية ثم أسلوب التعهد والالتزام، وأخيراً أسلوب السيطرة، ولكن أكثر الأساليب استخداماً كان أسلوب التعاون، وهذه النتيجة تتفق مع دراسات (العنزى، ٢٠١٠م، الشهري، ٢٠٠٠م، نوح، ٢٠٠٨م، السلمي، ٢٠٠٤م، بليك وموتون، ١٩٩٤م والهواري، ١٩٩٦م؛ Adeyemi & Ademilua, 2012). ولعل تلك النتيجة تعزى إلى توفر مناخ تنظيمي قائم على العمل بروح العمل الجماعي الذي أسهم وبشكل جوهري في زيادة إحساس العاملين بفعالية الإدارة وزيادة درجة الانتماء بصفة عامة. ولكن يجب أن نشير إلى أنه على الرغم من أن لأسلوب التعاون إيجابيات عديدة، فإنه يتطلب وقتاً طويلاً حتى يتمكن جميع الأطراف من التوصل إلى حل. أما أسلوب التجنب فقد احتل المرتبة الثانية في الاستخدام عند حدوث صراعات بين أعضاء الهيئة التربوية. وهذا الأسلوب له سلبيات تتمثل في عدم التوصل إلى حلول دائمة والحد من مشاركة الأفراد في الكثير من القرارات التي تتعلق بالمنظمة. إلا أن لهذا الأسلوب إيجابيات عند استخدامه في مواقف معينة، مثل ألا تكون القضية المتنازع عليها ذات أهمية، أو في إعطاء الطرف الآخر الفرصة لأن يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع مرة أخرى. وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه نوح (٢٠٠٨م). في حين جاء أسلوب التسوية في المرتبة الثالثة في الاستخدام عند حدوث صراعات في بيئة العمل. يشير هذا الأسلوب إلى الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متساوٍ. وتلك

السلبية للإدارة التقليدية في حل المشكلات. وختاماً تعد متابعة البحث في هذا الموضوع المتجدد بمتغيراته واحتمالاته المستقبلية توصية جديرة بالأخذ بها وصولاً بالمنظمات إلى تحقيق أهدافها التنظيمية في إدارة الصراع بطرق علمية.

المراجع

المراجع العربية

البلوي، صلاح معزي (٢٠٠٩م). تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه: دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الجميل، س. (٢٠١٥م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤسون. مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية - فلسطين، مج ٢٩، ع ١٤، ١-٢٨.

جمال الدين، ن. ي.، جابر، س. س. ح.، وحامد، ن. م. (٢٠١٤م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا. العلوم التربوية، مصر، مج ٢٢، ع ٢٤، ٤٧٩-٥١٠.

السلمي، سعود سعيد (٢٠٠٤م). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة. رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

الشهري، عبد الرحمن علي (٢٠٠٢م). المتغيرات الشخصية وعلاقتها بأساليب حل الصراعات التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطروانه، هاني خلف (٢٠٠٨م). أثر أساليب ادارة الصراع التنظيمي على انتفاء المدراء في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.

طويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي / سلوك الافراد والجماعات في النظم ط، دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

خلال التطبيق على الهيئة التربوية في مدارس المرحلة الثانوية للبنات في مدينة الرياض.

وبناءً على الأدبيات العلمية في مجال الصراع التنظيمي، ونتائج الدراسة الحالية، وخبرة الباحثة في موضوع الصراع التنظيمي فقد صاغت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العامة والتي قد تساعد في عملية تطوير المؤسسات التعليمية في مواجهة الصراعات التنظيمية، وتمثل في:

- تقديم برامج تدريبية للهيئة التربوية (الاداريات والمعلمات) في المجالات السلوكية مثل مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء، ومهارات التفاوض والاتصال الفعال.

- تدريب وتأهيل القيادات الإدارية في المدارس على حل المشكلات وإدارة الصراع بين أعضاء المنظمة.

- تطوير لوائح إدارية تعكس الإجراءات الإدارية اللازمة لضمان العدالة بين الموظفون في المدارس مثل فرص الترقيات والتدريب وتوزيع مهام العمل والعقوبات والحوافز الأخرى.

- العمل على نشر القيم التنظيمية في المدارس من خلال ساعات التعليم المستمر والزيارات التوعوية.

- التأكيد على شمولية برامج وتطبيقات الجودة لكافة الأعمال في المدارس للتخفيف من حالات حدوث وتكرار الصراعات الناتجة عن الأسباب التنظيمية أو السلوكية.

- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية التقليدية في مدارس التعليم العام لكي تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا بدوره يعود بالإيجاب على المنظمة من حيث إعادة مواقع الجماعات المتصارعة، وإعادة تحديد المسؤوليات، ووضوح العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال الرسمي بين الوحدات المختلفة، وتقليل الهرمية، وتحقيق التعاون الأفقي.

ولذا، فإنه من المؤمل بأن تشكل نتائج هذا البحث إضافة

علمية للمكتبة العربية في مجال إدارة الصراع التنظيمي باعتماد تبني الأسلوب المناسب عند إدارة الصراع، وذلك طبقاً للمواقف المختلفة. كما ستسهم هذه الدراسة في دعم أساليب حل المشكلات المهنية الصحيحة لإدارة الصراع في القطاعات الحكومية الأخرى. وإنه لمن الضروري أن يكون هناك دراسات مسحية على عينات أكبر في القطاعات الحكومية الأخرى في المملكة العربية السعودية ومحاولة تحديد التأثيرات

المراجع الأجنبية

- Adeyemi, T. O., & Ademilua, S. O. (2012). Conflict management strategies and administration effectiveness in Nigerian universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 3(3) 368–375.
- Barker, J.T. & Andrews, R (1988). "Conflict approaches of effective and ineffective project managers: a field study in matrix organizations," *Journal of Management Studies*, 25, 167-178.
- Bryman A. & Bell, E. (2007). "*Business Research Methods*," Oxford. Oxford University Press.
- Jehn, K.A. & Mannix E.A. (2001) The dynam nature of conflict: longitudinal study of intragroup and group performance. *Management Journal*, 44,(2) 238-51.
- Karen, J, Rispens, S. & Thatcher, S. (2012). *Managing Conflict in Groups and Teams: Conflict about Conflict*, in Margaret A. Neale, Elizabeth A. Mannix (ed.) *Looking Back, Moving Forward: A Review of Group and Team-Based Research (Research on Managing Groups and Teams. Volume 15. Emerald Group Publishing Limited*, pp.133 – 159.
- Montes, C., Rodríguez, D. & Serrano, G. (2012). "Affective choice of conflict management styles", *International Journal of Conflict Management*, 23, 1, 6 - 18.
- Oxford dictionaries. (2015). Conflict Manaeagment. Retrieved from <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/conflict>.
- Rahim, M. A. (2015). *Managing Conflict in Organizations*, 4th edition, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.
- Robbins, S (1990). *Organizations Theory: Structure, Design and Application*. NJ, USA: Prentice-Hall International Editions.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). "Research methods for business students," (5th ed), Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Schulze, A., Stade, M., Janine Netzel, J (2014). *Conflict and Conflict Management in Innovation Processes in the Life Sciences. Creativity and Innovation Management*, 23 (1) 57-75.
- العنزوي، ريم ضاحي (٢٠١٠م). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- فياض، رجاء خالد (١٩٩١م). النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات بالأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: الجامعة الأردنية.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات. الطبعة ٨، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠م). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بنها، جامعة بنها.
- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر.
- المومني، واصل جميل (٢٠١١م). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في أساليب إدارة الصراع. المؤسسات التربوية. عمان. دارلحامد للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود محمد (١٩٩٤م). "الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته"، *الاقتصاد والإدارة*، ٧، ٣٧، ٢-٩١.
- النملة، سليمان بن ابراهيم (٢٠٠٧م). ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.
- نوح، خالد (٢٠٠٨م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة الحكومية في منطقة تبوك وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظر لمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الهوري، سيد (١٩٩٦م). المديرون ٥ أنواع. مصر، مكتبة عين شمس.
- وزارة التعليم (٢٠١٥م). البطاقة الإحصائية (١٤٣٥-١٤٣٦هـ) الإدارة العامة لتعليم منطقة الرياض - المملكة العربية السعودية، <http://riyadhedu.gov.sa/stat.aspx>

صحيفة استبيان

سعادة الأخت الكريمة / حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أقوم حالياً بإجراء بحث بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض " على الهيئة التربوية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، عليه أمل من سعادتكم تعاونكم معي بشأن الحصول على بعض البيانات فيما يتعلق بآرائكم حول ظاهرة الصراع لمعرفة أسباب الصراعات التنظيمية والآثار المترتبة عليها والأساليب المستخدمة لإدارتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان، وكل أمل أن لا يشكل ذلك عبء عليكم. أمل التكرم بتحري الدقة في إجاباتكم على الأسئلة، علماً بأن آرائكم ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتكم محل تقديرنا وأشكركم جزيل الشكر على وقتكم وتعاونكم معي.

وتقبلوا فائق التحية والتقدير،

الباحثة

د. جوهرة أبا الخليل

صحيفة استبيان

يتكون هذا الاستبيان من مجموعتين، لكل مجموعة طبيعتها الخاصة وهي كما يلي:

المجموعة الأولى: البيانات الأولية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك:

١- العمر:

	٢٠ إلى أقل من ٣٠
	٣٠ إلى أقل من ٤٠
	٤٠ إلى أقل من ٥٠
	أكثر من ٥٠

٢- المستوى التعليمي:

	ثانوي	دبلوم
	بكالوريوس	ماجستير
	دكتوراه	أخرى تذكر

٣- الخبرة العملية:

	١ إلى أقل من ٣ سنوات	٣ إلى أقل من ٦ سنوات
	٦ إلى أقل من ٩ سنوات	٩ سنوات وأكثر

٤- الوظيفة التي تؤدينها (نوع العمل الذي تقومين به)

المجموعة الثانية: العبارات الاتجاهيةأولاً: مصادر الصراع

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعتبر من مصادر الصراع في المنظمات. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة من بين الخمس إجابات.

الرقم	العبارات	موافق بشدة ٥	موافق ٤	موافق إلى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
١	قواعد وإجراءات المنظمة غير واضحة.					
٢	التداخل في المهام بين إدارات وأقسام المنظمة					
٣	ضعف أنظمة الاتصالات (الاتصال بين الرئيس والمرؤوس والعكس وبين الأقسام المختلفة)					
٤	التنافس على المصالح.					
٥	وجود موارد أو أدوات مشتركة ومحددة.					
٦	السلطات الممنوحة غير كافية للقيام بالمسؤوليات					
٧	الأدوار في العمل غير واضحة.					
٨	طبيعة الوظيفة نفسها.					
٩	تفوق مطالب العمل على قدرات وإمكانيات الفرد سواء بكمية العمل أو نوعه.					
١٠	المعاملة غير العادلة من حيث الترقيات أو المكافآت					
١١	الفروق الفردية بين الأفراد (من حيث الإدراك والاتجاهات والقيم والقدرات والاستعدادات).					
١٢	الاهتمام بنتائج العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الشخصية ورضاء المرؤوسين.					
١٣	السلطة المطلقة في اتخاذ كافة القرارات من تخطيط وتنظيم ورقابة، وتطبيق القوانين والتعليمات.					
١٤	الاهتمام بالعلاقات الشخصية الطيبة بين الأفراد أكثر من الاهتمام بنتائج العمل.					
١٥	سلطة المرؤوسين أو المجموعة (رضا المرؤوسين عن الرئيس)					
١٦	السلبية في إدارة المنظمة (لا يوجد تخطيط أو تنظيم...)					
١٧	القائد الذي يقوم بمهمة ساعي البريد (توصيل الرسائل من أعلى إلى أسفل والعكس فقط)					
١٨	التوازن في الاهتمام بين إنتاجية العمل ورضا الأفراد (مسك العصا من المنتصف)					
١٩	القائد الوسيط بين المنظمة والمرؤوسين (القائد يتخذ القرارات بعد أخذ رأى المجموعة)					
٢٠	القائد المستشار المرءوسيه (أي القيادة بروح الفريق عن طريق مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم)					
٢١	الاهتمام الكبير بإنتاجية العمل والعلاقات الشخصية الطيبة (متطلبات العمل لا تتعارض مع احتياجات الأفراد الشخصية)					

ثانياً: آثار الصراع

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل النتائج المترتبة على الصراع في المنظمات. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة من بين الخمس إجابات.

الرقم	العبارات	موافق بشدة ٥	موافق ٤	موافق إلى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
الصراع:						
١	يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال بالآخرين					
٢	يعد قناة للتنفيس والتعبير عن الذات					
٣	يزيد من الخبرة لمواجهة المشاكل					
٤	يقود إلى الإبداع والابتكار والتجديد					
٥	يعتبر وسيلة للكشف عن بعض المشكلات					
٦	يعد وسيلة لتحسين الأداء					
٧	يعطل عمليات اتخاذ القرارات					
٨	يزيد من العداة والاتجاهات السلبية					
٩	يساعد على تشويه المعلومات وبث الإشاعات					
١٠	يعيق الإنتاجية					
١١	يوسع الفجوة بين القيم والمفاهيم والاتجاهات					
١٢	ينشر روح الأنانية على حساب روح الجماعة والتعاون					
١٣	يزيد من مستوى الضغوط داخل المنظمة					
١٤	يزيد من التكاليف المادية					

ثالثاً: الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع في بيئة العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل أساليب مختلفة لإدارة الصراع في المنظمات. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة وذلك باختيار إجابة واحدة من بين الخمس إجابات.

الرقم	العبارات	موافق بشدة ٥	موافق ٤	موافق إلى حد ما ٣	غير موافق ٢	غير موافق بشدة ١
١	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول بحث القضية معه وذلك من أجل إيجاد حل معقول لكلا الطرفين.					
٢	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل أحاول، بصفة عامة، مهادته وتلبية متطلباته.					
٣	أحاول دائماً أن أتجنب أن أكون " تحت المراقبة " لذا فإنه عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي فإنني لا أظهر له بل احتفظ به لنفسي.					
٤	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أوفق بين أفكاري وأفكاره من أجل الوصول إلى حل مشترك للخلاف.					
٥	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول إيجاد حلول للمشكلة موضع الخلاف وذلك بما يرضي الطرفين.					
٦	عادة أتجنب مناقشة خلافاتي مع رئيسي بشكل مفتوح.					
٧	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أجد حلاً وسطاً لمعالجة مشكلتي معه.					
٨	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أحاول أن أوثر عليه لكي يقبل آرائي.					
٩	عندما أختلف أنا ورئيسي حول قضية ما في العمل فإنني أحاول أن أنبهه إلى صلاحياتي الوظيفية لكي يكون قرار حل الخلاف في صالحني.					
١٠	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتمشى مع رغباته ومطالبته.					
١١	أنا من النوع الذي يستسلم ويتنازل لرغبات رئيسه عندما ينشأ خلاف بيني وبينه.					
١٢	عندما يكون هناك خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أزوده بالمعلومات الدقيقة لكي نتوصل سوياً إلى حل للمشكلة موضع الخلاف.					
١٣	إذا حصل خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أتنازل لصالح رئيسي.					
١٤	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني عادة أقترح حلاً وسطاً للخروج من المأزق.					
١٥	عندما ينشأ خلاف بيني وبين رئيسي في العمل فإنني أتفاوض معه وذلك من أجل الوصول إلى حل وسط.					
١٦	أحاول أن أبتعد عن الدخول في خلاف مع رئيسي في العمل.					
١٧	أتجنب حدوث أية مواجهه بيني وبين رئيسي في العمل.					
١٨	استخدم خبرتي لكي يكون قرار حل هذا الخلاف في صالحني.					

MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A FIELD STUDY OF GIRLS SECONDARY SCHOOLS IN THE CITY OF RIYADH

Jouharah Mohammad Abalkhail

Institute of Public Administration in Riyadh

(Received 13 / 2 / 1437 H, Accepted for Publication 13 / 1 / 1438 H)

Keywords: Organizational Conflict, Sources and Effects of conflict, Conflict management Styles.

Abstract. This study aims to investigate the phenomena of organizational conflict in the public education institutions in Saudi Arabia from the perspective of analyzing organizational conflict factors, organizational conflict effects, and organizational conflict management methods. The objective of the study was reached by conducting a questionnaire, which was developed and distributed to the study sample consisting of (361) female employees. Results showed that there is a variety of factors contributing to the emergence of conflict between public education employees at girl's high school, and those represented in the organizational sources and attributes of leadership. The results also indicated that the majority of respondents perceived that a negative outcome of conflicts is more likely than a positive outcome. Moreover, the study has pointed out that the most commonly used method of conflict management is cooperation, followed respectively by avoidance, settlement, then pledge and commitment, and finally control.