

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان
لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.
د. تومية أحمد علي غومة*

كلية التربية جنزور ، جامعة طرابلس ، ليبيا

to.alia@uot.edu.ly

0009-0007-9989-425X

تاريخ الارسال 2026/6/11م تاريخ القبول 2026/8/12م

**The Degree to Which Secondary School Principals in
Gharyan Municipality Practice Organizational Conflict
Management Styles from Teachers' Perspectives**

TOUMIYAH AHMED ALI GHOUMAH

Abstract:

This study aimed to determine the degree to which secondary school principals in Gharyan Municipality practice organizational conflict management styles—namely collaborating, competing, compromising, avoiding, and accommodating—from the teachers' perspective, and to identify the ranking of these styles according to their level of practice. To achieve the study objectives, the researcher

adopted a descriptive method and utilized a questionnaire as the data collection instrument. The study population consisted of 1,015 male and female teachers, while the study sample comprised 279 teachers.

The results revealed that the degree to which secondary school principals in Gharyan Municipality practice organizational conflict management styles was moderate. Specifically, the avoiding style ranked first, followed by collaborating, compromising, accommodating, and lastly, competing.

In light of these findings, the study recommended enhancing school principals' practices in organizational conflict management and improving the utilization of its various styles in alignment with the nature and requirements of different situations, thereby contributing to creating a more harmonious and effective school environment.

الملخص:

هدف البحث إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، المتمثلة في: (التعاون، والتنافس، والتسوية، والتجنب، والاستيعاب) من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن ترتيب هذه الأساليب وفقاً لدرجة ممارستها، ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع البحث من (1015) معلماً ومعلمة، فيما بلغت عينة البحث (279) معلماً ومعلمة.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاء أسلوب التجنب في المرتبة الأولى، يليه أسلوب التعاون، ثم التسوية، ثم الاستيعاب، وأخيراً أسلوب التنافس.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثة بضرورة تعزيز ممارسات مديري المدارس في مجال إدارة الصراع التنظيمي، والارتقاء بمستوى توظيف أساليبه المختلفة بما يتلاءم مع طبيعة المواقف ومتطلباتها، بما يساهم في إيجاد بيئة مدرسية أكثر توافقاً وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: أساليب إدارة الصراع التنظيمي، مديري المدارس، التعليم الثانوي.

مقدمة:

تعد المؤسسات التعليمية بيئات تنظيمية تتسم بتعدد الأطراف وتنوع الأدوار وتداخل المسؤوليات، الأمر الذي يفرض أنماطاً متعددة من التفاعل المهني، وقد يصاحب ذلك اختلاف في الرؤى وتباين في المصالح ووجهات النظر، وفي ظل هذه الطبيعة، يبرز الصراع التنظيمي بوصفه ظاهرة يمكن أن تنشأ بصورة طبيعية داخل العمل المدرسي، ولا يمكن تجنبها بصورة كاملة، مما يجعل حسن التعامل معها وإدارتها من المتطلبات المهمة للممارسة الإدارية الفاعلة.

وتزداد أهمية إدارة الصراع التنظيمي في البيئة المدرسية لما يرتبط بها من تأثير في طبيعة العلاقات المهنية، وانسجام العمل والمناخ التنظيمي السائد داخل المدرسة؛ فالتعامل غير الملائم مع الصراع قد يؤدي إلى تفاقم الخلافات وانعكاسها على سير العمل، في حين أن إدارته بصورة واعية يمكن أن تحد من آثاره السلبية وتدعم استقرار البيئة المدرسية، مما يبرز أهمية الممارسات التي يتبناها مديرو المدارس في التعامل مع الصراعات التنظيمية.

وفي هذا الإطار، يمثل مدير المدرسة محوراً أساسياً في إدارة التفاعلات والعلاقات داخل المدرسة، بحكم موقعه الإداري وما يضطلع به من مسؤوليات في تنظيم العمل والتعامل مع مختلف المواقف التي تنشأ في البيئة المدرسية، وعليه، فإن الوقوف على واقع ممارسة مديري المدارس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي يعد أمراً مهماً لفهم طبيعة الممارسة الإدارية في هذا المجال، ولا سيما من خلال وجهة نظر المعلمين، باعتبارهم من أكثر الأطراف اتصالاً بالعمل الإداري ومعايشةً للتفاعلات اليومية داخل المدرسة.

مشكلة البحث وتساولاته:

على الرغم من أن الصراع التنظيمي يمثل جانباً ملازماً للعمل المدرسي، فإن أساليب التعامل معه تختلف باختلاف الممارسات الإدارية التي يتبناها

مديرو ومديرات المدارس، وقد يترتب على ذلك تفاوت في مستوى فاعلية إدارة الصراع وانعكاساته على العلاقات المهنية وسير العمل داخل المدرسة، وعليه تتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، المتمثلة في (التعاون، والتنافس، والتسوية، والتجنب، والاستيعاب)، من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان، وفقاً لدرجة ممارستها من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف البحث:

1. تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، المتمثلة في (التعاون، والتنافس، والتسوية، والتجنب، والاستيعاب)، من وجهة نظر المعلمين.
2. تحديد ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان وفقاً لدرجة ممارستها من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث:

أولاً - الأهمية العلمية (النظرية):

يكتسب هذا البحث أهميته العلمية من تناوله لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في البيئة المدرسية، بوصفها من الموضوعات المرتبطة بطبيعة العمل الإداري والعلاقات المهنية داخل المؤسسات التعليمية، ويسهم هذا البحث في إثراء المعرفة التربوية والإدارية من خلال تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف إلى ترتيبها وفقاً لدرجة ممارستها، بما يعزز الفهم العلمي للممارسات الإدارية المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية في البيئة المدرسية.

ثانياً - الأهمية العلمية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث فيما توفره نتائجه من مؤشرات ميدانية حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لأساليب إدارة

الصراع التنظيمي ببلدية غريان، بما يمكن أن يفيد المسؤولين والجهات ذات العلاقة في تشخيص واقع إدارة الصراع داخل المدارس، والاستناد إلى النتائج في تطوير برامج تدريبية وممارسات إدارية تساهم في رفع كفاءة المديرين وتعزيز قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية بصورة أكثر فاعلية.

حدود البحث:

- أولاً: الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان.
- ثانياً: الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على معلمين ومعلمات مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان.
- ثالثاً: الحدود المكانية: اقتصر البحث مكانياً على مدارس التعليم الثانوي التابعة لمراقبة التربية والتعليم ببلدية غريان.
- رابعاً: الحدود الزمانية: أجري البحث خلال العام الدراسي 2025-2026م.

مصطلحات البحث:

- درجة الممارسة: يقصد بدرجة الممارسة في هذا البحث الدرجة التي تعكس مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على فقرات الاستبانة، والتي تعبر عن مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- الصراع التنظيمي: يقصد بالصراع التنظيمي حالة من الاختلاف أو التعارض التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة نتيجة اختلاف المصالح أو الأهداف أو وجهات النظر أو أساليب العمل، وقد تؤثر في طبيعة العلاقات والتفاعل داخل المؤسسة. (شلابي، 2013، 160).

ويقصد بالصراع التنظيمي إجرائياً حالات الاختلاف أو التعارض التي قد تنشأ داخل مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان بين المديرين والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم، نتيجة اختلاف وجهات النظر أو المصالح أو الأهداف أو أساليب العمل أو المواقف.

- إدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بإدارة الصراع التنظيمي مجموعة الأساليب والإجراءات التي تستخدمها الإدارة للتعامل مع حالات الصراع والخلاف داخل المؤسسة، بهدف الحد من آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية، بما يساهم في تحسين العلاقات وتحقيق أهداف المؤسسة. (كافي، 2015، 73).

ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي إجرائياً مجموعة الأساليب والاستراتيجيات الإدارية والسلوكية التي يتبعها مديرو ومديرات مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان للتعامل مع الصراعات والخلافات التي قد تنشأ داخل البيئة المدرسية، بهدف احتوائها والحد من آثارها السلبية والوصول إلى حلول مناسبة تساهم في تحسين العلاقات وتعزيز سير العمل المدرسي.

أدبيات البحث

يعد الصراع التنظيمي أحد المفاهيم الإدارية التي ارتبطت بدراسة طبيعة التفاعل داخل المؤسسات، وقد حظي باهتمام الباحثين لما يثيره من تباين في الرؤى حول طبيعته وحدوده ودوره في البيئة التنظيمية.

أسباب الصراع التنظيمي:

تتعد أسباب الصراع التنظيمي وتختلف باختلاف طبيعة المؤسسة والعلاقات السائدة فيها وقد حددت دراسة (القحطان، ويوسف، 2001) أبرز الأسباب المرتبطة بظهور الصراع التنظيمي وذلك على النحو الآتي:

1- الأسباب الثقافية:

أن التباين في الثقافة بين العاملين في المؤسسة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابعة من المجتمع التي أتى منها، والتي نشأ وتربى فيها، فالمؤسسات هي جزء من المجتمع الذي تكون

فيه، وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المؤسسة وتتضمن أهداف منها من يتعارض، ومن يساوم عليها، وكلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع كما يمكن أن تعود الصراعات الى أسباب عرقية، أو تباين في العادات والمستوى الاجتماعي.

2- الأسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد، وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى، أو مروضيهم في المستوى الإداري التابع لهم، وقد تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه وقراراته وممارساته، مثل التمييز بين العاملين مع بعضهم البعض، وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين التنافر مع إداراتهم.

3- الأسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع، ويعود ذلك الى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم، ومع أهداف المؤسسة، وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع أن نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية أو أحادية المزاج أو لتباين الإدراك بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومعيقة لإدارة المؤسسة.

4- الأسباب النفسية:

يمتلك الفرد وحتى الجماعة خصائص وملكات ذاتية إما تتوفر لديهم بصورة طبيعية منذ الفطرة أو يتم اكتسابها بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية، ويشكل هذا التفاوت في الأعمار بين الموظفين في المؤسسة، ما يسمى بصراع الأجيال، وهذا يلقي بظلاله على ضعف إمكانية وجود التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة للمؤسسة، ولا يقل شأناً عن تفاوت السمات الشخصية ما يعرف بتباين القدرات الإدراكية، فيختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيانات العمل التي ينتمون إليها، ويؤدي اختلاف القدرات الإدراكية بين الأفراد وحتى الجماعات إلى ظهور اتجاهات

متباينة حول المنهجية لمعالجة نفس القضايا التي يسعى التنظيم إلى علاجها وهذه النظرات المتعارضة تفضي إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المؤسسة الإدارية.

5- الأسباب الإدارية:

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى أن هناك مواقف توجب اتخاذ قرارات ذات طبيعة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المؤسسة، وهذا يعني اعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الاعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض بسبب التباين في النظرة إلى الموضوعات واختلافات الرأي والتعصب لها، وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والأفراد قل الصراع.

6- الأسباب التنظيمية:

من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي، وتحديد الوظائف والمسؤوليات المناطة بالأفراد في المؤسسات واختلال التوازن فيها، وبمختلف المستويات الإدارية، ومن مبررات هذا الصراع التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين، ومحاولة تمسك طرف بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة، أو لعدم الثقة أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المؤسسة وهذا الحال قد ينطبق على الأقسام الفرعية في المؤسسة والأشخاص. وترى الباحثة أن تعدد أسباب الصراع التنظيمي وتداخلها يعكس ارتباطه بطبيعة العمل والعلاقات داخل المؤسسة الأمر الذي يتطلب تحديد مصادره بدقة، تمهيداً للتعامل معه بصورة مناسبة.

مستويات الصراع التنظيمي:

تتعدد مستويات الصراع التنظيمي تبعاً للأطراف التي ينشأ بينها الصراع، وطبيعة العلاقات التي تحكم تفاعلاتها، وقد عرضت دراسة (حماد، سلامة، 2019) عدد من هذه المستويات بما يعكس تنوع نطاق الصراع داخل المؤسسة من أبرزها الآتي:

1- الصراع على مستوى الفرد:

- يحدث هذا الصراع عندما يكون لدى الفرد خياران بين عمليتين سيئتين لا يرغب في أي منهما، أو عندما يضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره. وينشأ هذا الصراع على ثلاثة مستويات نذكرها كالاتي:
- أ- **عارض الدور:** شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة.
- ب- **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يصاب بالإحباط، وهذا يؤدي إلى الشعور بالصراع.
- ج- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض، أو التعذر للوصول إلى الهدف، وينتج عن ذلك نوعان من التعارض بين الأهداف:
- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.
 - أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، وأحياناً يكون الفرد أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب سلبية.

2- الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات، وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، والتباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفروق الإدراكية.

3- الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، ويحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة أو الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضى الفئات الأخرى،

وبالتالي عدم الرضى بمختلف الوسائل والصور المتاحة، كما يحدث الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المؤسسة.

وترى الباحثة أن تحديد مستوي الصراع يسهم في تشخيص طبيعته وتحديد التدخل الإداري الأنسب لمعالجته.

آثار الصراع التنظيمي:

تعد آثار الصراع التنظيمي من الجوانب المهمة التي تكشف انعكاساته على بيئة العمل والعلاقات والأداء داخل المؤسسة، وفي هذا السياق حددت دراسة (أبو عصب، 2019) أبرز الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

1- الآثار الإيجابية:

- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات جديدة.
- اكتشاف مسببات للصراع بحيث يسهل معالجتها.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
- اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.
- إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل.
- إظهار المشكلات المستترة، وإيجاد حلول لها.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد.

2- الآثار السلبية:

- تدني مستوى الأداء والإنتاجية، مما يترتب عليه إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- سوء العلاقات بين الأفراد، وطغيان المصالح الذاتية.
- مقاومة التغيير والتطوير.
- غياب الإبداع والابتكار والمبادرة.

- زيادة الضغوط النفسية على الأفراد، وضعف الولاء التنظيمي، وانخفاض الرضا الوظيفي.

وترى الباحثة أن تعدد آثار الصراع التنظيمي يؤكد أهمية التعامل معه بوعي، بما يحد من آثاره السلبية ويعزز إمكانية الاستفادة من آثاره الإيجابية داخل المؤسسة.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تتعدد أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي تبعاً لطبيعة الموقف وأطرافه ودرجة حدته، وقد تناولت دراسة (شوافقة، والخطيب، 2022) عدداً من الأساليب المستخدمة في إدارته يمكن استعراضها فيما يلي:

1. أسلوب التعاون: حيث تعتمد على جهود المؤسسة لمعرفة أسباب الصراع مع جميع الأطراف وطرح بدائل الحل ومناقشتها حتى يتم علاجها، كما أن التعاون في حل الصراع يؤدي إلى أفضل النتائج.
2. أسلوب استخدام السلطة: ففي بعض المواقف قد تلجأ الإدارة إلى استخدام التهديد لتأكيد وجهات نظرها ومقترحاتها، وفي هذا الأسلوب تتجاهل الإدارة حاجات الأطراف المتصارعين، ولا تركز أو تبحث عن أسبابها أو اهتماماتها؛ بل تسعى إلى إنهاء الصراع فقط.
3. أسلوب الحل الوسط: حيث تتبنى الإدارة في هذا الأسلوب الموقف الوسط بين التشدد والتعاون، ومن خلال محاولة التقريب في وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة، بهدف تحقيق الرضا بينهم حتى لو كان جزئياً.
4. أسلوب المجاملة: حيث يتصرف فيه المدير وكأن الصراع سينتهي ويزول مع مرور الوقت، وتجنب لوم أي طرف من أطراف الصراع.
5. أسلوب التجنب: ويعني تهرب أو إهمال أو تجاهل الإدارة مواقف معينة في إدارتها للصراع، معتقدة أن الموقف سيتحسن من تلقاء نفسه مع مرور الزمن، واعتقادها أن الأطراف قادرون على حلها فيما بينهم، أو أن الموضوع لا يستحق التدخل.
6. أسلوب المنافسة: يتمثل برغبة كل فرد من الأطراف المتنازعة بتلبية مطالبه وآماله، أو تحقيق توقعاته بغض النظر عن توقعات وآمال الآخرين؛

- أي أنه يسعى لتوظيف كل موارد المؤسسة لتلبية مطالبه دون اهتمام بمطالب الأفراد الآخرين.
7. أسلوب التنازل: يتصف من يستخدم هذا الأسلوب باهتمامه بالآخرين على حساب نفسه؛ بحيث يضحى الفرد باهتماماته وحاجاته في سبيل تحقيق رغبات أو إرضاء الآخرين، وفيها يتعامل المدير مع الصراع على أنه سيزول، ويقوم بتشجيع الأطراف المتنازعة على إخفاء مشاعرهم، لذا يعد هذا الأسلوب ذات فعالية قليلة.
8. أسلوب الاستيعاب: من الأساليب التي تقوم على تغليب العلاقات الإنسانية، والمحافظة على الانسجام بين أطراف الصراع، من خلال تقديم المدير لمصالح الآخرين على مصالحه عند الحاجة.
9. أسلوب التسوية: وتعني استخدام مدير المدرسة أسلوب التفاوض بين الأطراف المتنازعة؛ أي أنها تقوم على مبدأ الأخذ والعطاء، بحيث يتخلى كل طرف عن شيء، أو مكسب معين للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين، وهكذا يحصل كل فرد على جزء مما يريده، وبالوقت نفسه يتخلى عن شيء آخر، وهو ما يضمن تهدئة المشاعر المتضاربة وتخفيف حدة الصراع للوصول بالنهاية إلى حل للخلاف، أو يتناقص خطر الصراع مع مرور الزمن.
- وتري الباحثة أن فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لا تتوقف على أسلوب معينة، وإنما على حسن اختيار الأسلوب المتوافق مع طبيعة الموقف بما يحد من آثاره السلبية ويعزز جوانبه الإيجابية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة شواقفة والخطيب (2022)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق، وتكونت عينة الدراسة من (325) معلماً، واستخدمت الباحثات الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل المنهج المستخدم في الدراسة في المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن

- مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء مرتفعاً، وجاءت الأساليب بالترتيب الآتي: التعاون، ثم التسوية، ثم المنافسة، ثم التجنب.
2. دراسة الجرايدة والبلوشية (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط، وتكونت عينة الدراسة من (297) مديراً ومعلماً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت مرتفعة.
3. دراسة زيد وسلامة (2023)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل المنهج المستخدم في هذه الدراسة في المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر مرتفعة، وأن أكثر الاستراتيجيات استخداماً كانت استراتيجية التعاون، تلتها التسوية، ثم التنازل، وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية التجنب.
4. دراسة الطوري والعطاري (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب، من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (503) معلماً ومعلمة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل المنهج المستخدم في هذه الدراسة في المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي تتراوح بين المتوسط والمرتفع.
5. دراسة حلايلة والشرمان (2024)، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية ضمن الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات، وتكونت عينة

الدراسة من (266) مديراً ومعلماً، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل المنهج المستخدم في هذه الدراسة في المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كان متوسطاً في جميع محاورها.

6. دراسة الغامدي (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف وموظفة من المعلمين والإداريين بمدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثل المنهج المستخدم في هذه الدراسة في المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن المستوى العام لإدارة الصراع التنظيمي جاء متوسطاً، وجاء تطبيق استراتيجية التجنب مرتفعاً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبرز الدراسات السابقة محورية إدارة الصراع التنظيمي في البيئة المدرسية، مع تباين مستويات ممارستها وأولويات أساليبها تبعاً لاختلاف السياقات التعليمية، وتتكامل الدراسة الحالية مع هذا التراث العلمي منهجياً من خلال اعتمادها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تجلت إسهامات هذه الدراسات في تأصيل محاور الدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة، فضلاً عن توفير مرتكزات تحليلية لتفسير النتائج.

منهجية البحث:

- **منهج البحث:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.

- **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من جميع معلمين ومعلمات مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان، والبالغ عددهم (1015) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً للبيانات المتاحة من مراقبة التربية والتعليم ببلدية غريان للعام الدراسي 2025-2026.

- **عينة البحث:** تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson)، حيث بلغ حجم العينة (279) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.
- **أداة البحث:** اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تصميمها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتكونت في صورتها النهائية من (35) فقرة موزعة على خمسة محاور، بواقع (7) فقرات لكل محور، وعليه صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرث الخماسي، على النحو الآتي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرث الخماسي.

الدرجة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً
الوزن	5	4	3	2	1

ولتحديد الاتجاه العام لأراء أفراد عينة الدراسة، تم احتساب المتوسط المرجح كما يلي:

جدول رقم (2) مستويات الاستجابة لمقياس ليكرث الخماسي.

أوزان المقياس	المتوسط المرجح	درجة الممارسة
1	1-1.79	بدرجة ضعيفة جداً
2	1.80-2.59	بدرجة ضعيفة
3	2.60-3.39	بدرجة متوسطة
4	3.40-4	بدرجة مرتفعة
5	4.20-5	بدرجة مرتفعة جداً

صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

• **صدق أداة البحث:**

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم التحقق من صدق أداة البحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين؛ للتأكد من مدى ملاءمة فقراتها للمحاور التي تقيسها،

ووضوح صياغتها ودقتها، وأجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وصولاً إلى الصورة النهائية للأداة.

- صدق التجانس (الانساق الداخلي): يقصد به مدي اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تندرج تحته الفقرة، حيث تم قياسه من خلال تحديد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور، والدرجة الكلية للمحور نفسه.

جدول رقم (3) تفسير قيم معامل ارتباط بيرسون.

ت	البيان	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1.	أسلوب التعاون	0.688	0.000
2.	أسلوب التنافس	0.645	0.000
3.	أسلوب التسوية	0.650	0.000
4.	أسلوب التجنب	0.638	0.000
5.	أسلوب الاستيعاب	0.674	0.000

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

تشير معاملات الارتباط المرتفعة والدالة إحصائياً إلى أن جميع المحاور تتمتع بصدق بناء عالٍ مما يؤكد قدرتها على قياس المحاور المستهدفة لدى العينة.

• ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات أداة البحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة من مجتمع البحث، من خارج العينة الأساسية، ثم حسب معامل ألفا كرونباخ لكل محور والأداة ككل؛ للتأكد من اتساق فقراتها وإمكانية الاعتماد عليها في التطبيق الفعلي.

جدول رقم (4) ثبات أداة البحث (الاستبانة).

البيان	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
أسلوب التعاون	7	0.83
أسلوب التنافس	7	0.86
أسلوب التسوية	7	0.89
أسلوب التجنب	7	0.82

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

0.87	7	أسلوب الاستيعاب
0.91	35	الأداة ككل

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن معاملات ألفا كرو نباخ لمحاور الأداة وللأداة ككل جاءت مرتفعة، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في تطبيقها على عينة البحث الأساسية.

عرض وتحليل نتائج البحث

أولاً - التحليل الوصفي لمحاور البحث:

- المحور الأول - أسلوب التعاون:

جدول رقم (5) يبين درجات ممارسة أسلوب التعاون.

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يشجع المدير أطراف الصراع على تبادل المعلومات المتعلقة بالخلاف.	3.426	0.831	68.52%	متوسط
2	يعمل المدير مع أطراف الصراع على بناء حلول مشتركة.	3.378	0.777	67.57%	متوسط
3	يناقش المدير مع أطراف الصراع الأسباب الأساسية للخلاف.	3.361	0.756	67.22%	متوسط
4	يشرك المدير أطراف الصراع في تحديد طبيعة المشكلة.	3.304	0.789	66.09%	متوسط
5	يستطلع المدير مصالح أطراف الصراع عند البحث عن الحل.	3.283	0.832	65.65%	متوسط
6	يسعى المدير إلى التوصل لحل يراعي مصالح أطراف الصراع.	3.283	0.800	65.65%	متوسط
7	يتيح المدير لكل طرف عرض وجهة نظره بشأن الصراع.	3.248	0.762	64.96%	متوسط
	المتوسط العام	3.326	0.793	66.52%	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (5) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء عينة الدراسة حول فقرات محور أسلوب التعاون بلغ (3.326)، وبانحراف معياري بلغ (0.793)، وبنسبة مئوية (66.52%)، مما يدل على أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لسلوب التعاون متوسطة.

– المحور الثاني: أسلوب التنافس:

جدول رقم (6) درجات ممارسة فقرات أسلوب التنافس.

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يتمسك المدير بموقفه عند تعارضه مع موقف الطرف الآخر.	2.900	0.800	58.00%	متوسط
2	يدافع المدير عن موقفه عند اختلافه مع أطراف الصراع.	2.835	0.798	56.70%	متوسط
3	يعطي المدير أولوية لتنفيذ قراره عند تعارضه مع مطالب الطرف الآخر	2.822	0.781	56.43%	متوسط
4	يستخدم المدير صلاحياته الرسمية لحسم الصراع.	2.752	0.767	55.04%	متوسط
5	يتخذ المدير قراراً حاسماً عند تعارض مصالح أطراف الصراع.	2.735	0.738	54.70%	متوسط
6	يستخدم المدير سلطته الإدارية عند تعذر التوصل إلى اتفاق.	2.617	0.826	52.35%	متوسط
7	يصر المدير على تطبيق ما يراه مناسباً لحسم الصراع.	2.609	0.827	52.17%	متوسط
	المتوسط العام	2.753	0.791	55.06%	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء عينة الدراسة حول فقرات محور أسلوب التنافس بلغ (2.753)، وبانحراف معياري بلغ (0.791)، وبنسبة مئوية (55.06%)، مما يدل على أن درجة ممارسته تقع في المستوى المتوسط.

- المحور الثالث - أسلوب التسوية:

جدول رقم (7) درجات ممارسة فقرات أسلوب التسوية.

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يشجع المدير أطراف الصراع على قبول تسوية متبادلة.	3.291	0.775	65.83%	متوسط
2	يشجع المدير أطراف الصراع على تقديم تنازلات متبادلة.	3.191	0.814	63.83%	متوسط
3	يحدد المدير الجوانب التي يمكن لكل طرف التنازل عنها.	3.161	0.721	63.22%	متوسط
4	يلجأ المدير إلى التسوية عندما يتعذر تحقيق مطالب جميع الأطراف	3.109	0.771	62.17%	متوسط
5	يوازن المدير بين مطالب أطراف الصراع عند اختيار الحل.	3.091	0.739	61.83%	متوسط
6	يبحث المدير عن حل وسط بين مطالب أطراف الصراع.	3.061	0.807	61.22%	متوسط
7	يقترح المدير حلاً يحقق جزءاً من مطالب كل طرف.	2.983	0.804	59.65%	متوسط
	المتوسط العام	3.127	0.776	62.53%	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (7) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لآراء عينة الدراسة حول فقرات محور أسلوب التنافس بلغ (3.127)، وبانحراف معياري بلغ (0.776)، وبنسبة مئوية (62.53%)، مما يدل على أن درجة ممارسته تقع في المستوى متوسط.

- المحور الرابع - أسلوب التجنب:

جدول رقم (8) درجات ممارسة فقرات أسلوب التجنب.

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يترك المدير لأطراف الصراع فرصة معالجة خلافاتهم بأنفسهم.	4.022	0.670	80.43%	مرتفع
2	يمنتع المدير عن إبداء موقف تجاه القضايا الخلافية.	3.965	0.633	79.30%	مرتفع
3	يحجم المدير عن اتخاذ قرار بشأن الصراع.	3.961	0.714	79.22%	مرتفع
4	يتجنب المدير التدخل المباشر في الصراعات بين المعلمين.	3.917	0.691	78.35%	مرتفع

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

مرتفع	77.57%	0.695	3.878	يبتعد المدير عن مناقشة الصراع عند ظهوره داخل المدرسة.	5
مرتفع	77.30%	0.744	3.865	يتجنب المدير مواجهة الطرف الآخر بشأن موضوع الصراع.	6
مرتفع	75.83%	0.627	3.791	يؤجل المدير مناقشة الصراع إلى وقت لاحق.	7
مرتفع	78.29%	0.682	3.914	المتوسط العام	

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (8) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لآراء عينة الدراسة حول فقرات محور أسلوب التنافس بلغ (3.914)، وبانحراف معياري بلغ (0.682)، وبنسبة مئوية (78.29%)، مما يدل على أن درجة ممارسته تقع في المستوى مرتفع.

- المحور الخامس - أسلوب الاستيعاب:

جدول رقم (9) درجات ممارسة فقرات أسلوب الاستيعاب.

الترتيب	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يوافق المدير على مقترحات الطرف الآخر عندما تسهم في المحافظة على العلاقة المهنية .	3.061	0.727	61.22%	متوسط
2	يعطي المدير الأولوية لمطالب الطرف الآخر عند معالجة الخلاف.	3.017	0.736	60.35%	متوسط
3	يبيد المدير استعداداً لقبول موقف الطرف الآخر.	3.009	0.748	60.17%	متوسط
4	يتخلى المدير عن بعض مطالبه للمحافظة على العلاقة المهنية.	2.926	0.792	58.52%	متوسط
5	يتنازل المدير عن بعض مطالبه استجابة لمطالب الطرف الآخر.	2.900	0.822	58.00%	متوسط
6	يستجيب المدير لرغبات الطرف الآخر عند معالجة الصراع.	2.865	0.784	57.30%	متوسط
7	يقبل المدير مطالب الطرف الآخر عند معالجة الصراع.	2.861	0.752	57.22%	متوسط
	المتوسط العام	2.948	0.766	58.97%	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية من الجدول السابق رقم (9) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لآراء عينة الدراسة حول فقرات محور أسلوب التنافس بلغ

(2.948)، وبانحراف معياري بلغ (0.766)، وبنسبة مئوية (58.97%)، مما يدل على أن درجة ممارسته تقع في المستوى متوسط.

ثانياً - الإجابة على تساؤلات البحث:

1- إجابة التساؤل الأول:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، المتمثلة في (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، الاستيعاب) من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (10) يبين درجات ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
أسلوب التعاون	3.326	0.793	66.52%	متوسط
أسلوب التنافس	2.753	0.791	55.06%	متوسط
أسلوب التسوية	3.127	0.776	62.53%	متوسط
أسلوب التجنب	3.914	0.682	78.29%	مرتفع
أسلوب الاستيعاب	2.948	0.766	58.97%	متوسط
الدرجة الكلية	3.214	0.762	64.27%	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (10) أن المتوسط الحسابي الكلي لأراء عينة الدراسة حول المحاور الخمسة بلغ (3.214)، وبانحراف معياري بلغ (0.762)، وبنسبة مئوية بلغ (64.27%). مما سبق تبين بأن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.

تعزو الباحثة ذلك إلى تباين قدرة المديرين على اختيار الأسلوب الملائم لطبيعة الصراع والموقف التنظيمي، في ضوء اختلاف أسبابه وأطرافه ودرجة حدته، إلى جانب تفاوت الخبرات والمهارات الإدارية في إدارة الصراع، مما يؤكد الحاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير في هذا المجال لتحقيق ممارسة أكثر فاعلية واتزاناً.

تتفق نتيجة هذا البحث مع نتائج دراساتي حلايلة والشرمان (2024) والغامدي (2024)، بينما تختلف مع نتائج دراسات شوافقة والخطيب (2022)، والجرايدة والبلوشية (2022)، وزيد وسلامة (2023).

2- إجابة التساؤل الثاني:

- ما ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان، وفقاً لدرجة ممارستها من وجهة نظر المعلمين؟
جدول رقم (11) ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي تنازلياً حسب درجة الممارسة.

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	التجنب	3.914	0.682	78.29%	مرتفع
2	التعاون	3.326	0.793	66.52%	متوسط
3	التسوية	3.127	0.776	62.53%	متوسط
4	الاستيعاب	2.948	0.766	58.97%	متوسط
5	التنافس	2.753	0.791	55.06%	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول السابق رقم (11) إلى أن ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي لمديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان من وجهة نظر المعلمين، جاءت على النحو التالي:

- **أسلوب التجنب:** احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.914)، وانحراف معياري (0.682)، ونسبة مئوية (78.29%)، مما يصنفه ضمن المستوى المرتفع.

- **أسلوب التعاون:** جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.326) وانحراف معياري (0.793)، ونسبة مئوية (66.52%)، مما يدل على أن المديرين يمارسون هذا الأسلوب بدرجة متوسطة.

- **أسلوب التسوية:** احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.127) وانحراف معياري (0.776)، ونسبة مئوية (62.53%)، مما يدل على أن درجة ممارسته تقع في المستوى المتوسط.

- **أسلوب الاستيعاب:** جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.948) وانحراف معياري (0.766)، ونسبة مئوية (58.97%)، مما يدل على أن درجة ممارسته تقع في المستوى المتوسط المنخفض.

– **أسلوب التنافس:** احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.753) وانحراف معياري (0.791)، وبنسبة مئوية (55.06%)، مما يدل على أن درجة ممارسته تقع في المستوى المتوسط المنخفض.

تبين مما سبق أن ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان، وفقاً لدرجة ممارستها من وجهة نظر المعلمين، جاء على النحو الآتي: أسلوب التجنب أولاً، يليه أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، ثم أسلوب الاستيعاب، وأخيراً أسلوب التنافس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان يميلون إلى استخدام أساليب إدارة الصراع التي تتسم بالمرونة وتخفيف حدة الخلافات والمحافظة على استقرار البيئة المدرسية، مع اختلاف درجة توظيفهم لهذه الأساليب تبعاً لطبيعة الموقف وأطراف الصراع، وقد جاء أسلوب التجنب في المرتبة الأولى، وربما يُعزى ذلك إلى رغبة المديرين في احتواء الخلافات وتأجيل التعامل المباشر معها تجنباً لتصعيدها، في حين جاء أسلوب التعاون في المرتبة الثانية، بما يعكس توجهاً نحو الوصول إلى حلول مشتركة عند توافر الظروف المناسبة، وجاء أسلوب التسوية في المرتبة الثالثة، بما يعكس لجوء المديرين إلى تحقيق حلول وسط من خلال التنازلات المتبادلة لاحتواء الخلافات، أما انخفاض ممارسة أسلوبي الاستيعاب والتنافس، فقد يشير إلى محدودية اللجوء إلى التنازل من طرف واحد أو فرض الرأي عند إدارة الصراعات داخل المدرسة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (2024).

استخلاص النتائج:

1— أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة متوسطة.

2J جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية غريان، وفقاً لدرجة ممارستها من وجهة نظر المعلمين، على

النحو الآتي: أسلوب التجنب أولاً، يليه أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، يليه أسلوب الاستيعاب، وأخيراً أسلوب التنافس.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الباحثة بما يأتي:

1. تنظيم برامج تدريبية متخصصة لمديري المدارس في أساليب إدارة الصراع، بما يساهم في رفع مستوى الممارسة من الدرجة المتوسطة إلى مستوى أكثر فاعلية.
2. تعزيز مهارات مديري المدارس في تشخيص الصراعات التنظيمية والتعامل معها وفق طبيعة الموقف وأسبابه، بما يساهم في الحد من تفاقم الصراعات وتحقيق بيئة مدرسية أكثر استقراراً.
3. تفعيل قنوات التواصل والحوار بين الإدارة المدرسية والعاملين، وتشجيع المشاركة في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات، بما يساهم في الوقاية من الصراعات والحد من أثارها السلبية.
4. إعداد دليل إرشادي لمديري المدارس يتضمن أساليب إدارة الصراع ومتى يكون استخدام كل أسلوب.
5. اعتماد آليات دورية لرصد الصراعات داخل المدارس وتشخيص أسبابها ومراحل تطورها، بما يساعد المديرين على التدخل المبكر واختيار الأسلوب الأنسب لإدارتها.

المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الأداء الإداري لدى مديري المدارس.
2. دراسة أثر البرامج التدريبية في تنمية مهارات مديري المدارس في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والحد من الإفراط في استخدام أسلوب التجنب.

3. إجراء دراسات مقارنة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في مراحل تعليمية وبيئات جغرافية مختلفة؛ للتحقق من مدى اتساق نتائج الدراسة الحالية.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

المراجع:

1. إبراهيم جدوع الطوري، و عارف توفيق العطاري (2024): إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، المجلة التربوية الأردنية، 9(3)، 128-155.
2. إسراء محمد حسين أبو عصبه (2019): إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
3. آيات يوسف حسن شواقفة، وتسليم عبدالله الخطيب (2022): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء قصبه المفرق من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(56)، 1-25.
4. تهاني بنت سعود بن عيد الغامدي (2024): واقع إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (32)، 92-116.
5. جمال شفيق زيد، وكايد محمد سلامة (2023): درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين: العقبات والحلول، المجلة التربوية الأردنية، 8(4)، ملحق (1)، 247-270.
6. زهير بوجمعة شلاي (2015): الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

7. زينب محمد عباس حماد، وكايد محمد سلامة (2019): درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين أنفسهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(5)، 603-631.
8. سالم بن سعيد القحطاني، وحلمي شحادة محمد يوسف (2001): أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، 13(1)، 153-199.
9. عبيد شريف حلايلة، ومنيرة محمود الشرمان (2024): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية في المنطقة الشمالية ضمن الخط الأخضر في ضوء بعض المتغيرات، المجلة التربوية الإدارية، 9(3).
10. محمد سليمان مفضي الجرايدة، وعائشة سعيد البلوشية (2022): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة مسقط، المجلة التربوية، 36(142)، 209-245.
11. مصطفى يوسف كافي (2015): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع.