

أنماط إدارة الصراع في المؤسسات التربوية

أحمد فتيحة

محاضر ومرشد تربوي في كلية دافيد يلين للتربية

الصراع في حياة الإنسان أمر لا مفر منه، وهو يشمل كل الخبرات الإنسانية، ومن الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه حينما تتنازع رغبة تحقيق هدفين غير متكاملين، وما يمكن ان ينجم عنه من شعور بالتوتر، وما يصاحبه من مظاهر سلوكية، مثل التردد وعدم القدرة على حسم الأمور، كما قد يؤدي الى اعراض فسيولوجية كالقرحة وضغط الدم، والصراع أيضا قد يوجد بين افراد، وبين جماعات، وبين مجتمعات، وبين ثقافات.

وعلى مستوى النظم الاجتماعية فإن الصراع أمر حتمي، ما دامت هذه النظم تتصف بالدينامية والنشاط، وتتفاعل مع نظم اجتماعية أخرى تشترك معها في النظام الاجتماعي الأكبر. أما على مستوى المؤسسة التربوية والتي ترتبط بشبكة معقدة من العلاقات المتبادلة، فلا يتوقع ان يسودها مناخ دائم من الوفاق والوئام، بل لا بد ان تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى الى درجة الصراع (Conflict).

ولما كان الصراع جزءاً من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة، فهو موجود في المؤسسات التربوية بأشكال مختلفة، وبمستويات متفاوتة القوة. إن وجود قدر معتدل منه في اية مؤسسة، يحقق لها أعلى مستوى من الفعالية، اذا تمت ادارته بطريقة جيدة. ومن هنا تظهر أهمية عملية إدارة الصراع، والتي تعد من أهم كفاءات القائد التربوي، والتي تعادل في أهميتها، أهمية عملية التخطيط او عملية اتخاذ القرار.

فالصراع حقيقة ماثلة في كل مدرسة وفي كل مؤسسة، وله دور إيجابي اذا ما تمت إدارته بحكمة ودراية، ويعتبر الصراع من أصعب المهام التي على المدير مواجهتها، حيث تبرز الصعوبة في تشخيص الصراع وإدارته بين المجموعات، وذلك لأن الصراع يمكن ان يواجهه المدير في أية لحظة (Ivancevich and Matteson. 1990) واذا لم يحسن مدير المدرسة إدارة الصراع بطريقة ليقة، ولم يُدر الصراع بالطريقة المقبولة، فإن هذا سينعكس سلباً على النظام المدرسي، وعلى علاقة المدير بالمعلمين، وعلاقة المعلمين بعضهم ببعض، وعلاقتهم بالطلاب والطالبات، وكذلك علاقة الطلبة بالمعلمين والادارة،

وهذا يحتم على مدير المدرسة أن يمتلك القدرة والمهارة اللازمتين لتشخيص الصراع وإدارته، واختيار الأسلوب المناسب للتعامل معه، وإظهار أهمية عملية إدارة الصراع التي تعد من أهم كفاءات المدير.

ولا شك ان واقع التربية في بلادنا شأنه شأن أي بلد آخر يشكل الصراع في مؤسساتها التعليمية ظاهرة عامة، ونحن بصدد التعامل مع هذه الظاهرة ضمن خصوصيات الوضع في مجتمعنا، ولا بد أن نتعامل الإدارة التربوية مع الصراع بأساليب وأنماط مختلفة. وحيث أن الضغوطات المتزايدة في أعداد الطلبة في المدارس مما يضطر أجهزة التربية الى توفير المدارس وتوفير المديرين والمديرات والمعلمين لإدارة هذه المدارس فلا بد من تاهيل المديرين بشكل جيد للتعامل مع هذه الظاهرة، وتدريبهم على القيادة الديموقراطية التي تعتمد على الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين المدير القائد والمرؤوسين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فالقائد في أي منظمة عليه ان يولي أهمية كبيرة لشكاوى الموظفين وان يحاول تقديم المساعدة، والاستماع بروح ايجابية الى وجهات نظرهم ومحاولة الوصول الى حلول، وبذلك يحوز على رضى العاملين الذي يؤدي الى الحماسة والاندفاع نحو العمل بروح ايجابية (كلالدة، 1997).

والصراع حقيقة واقعة في كل النظم، لكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل ان له أحياناً فوائد كثيرة للنظام، فالصراع قد يقود الى العنف أو التدمير، أو ضبط غير حضاري للامور، أو عدم اللجوء الى سلوكيات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضاً المغامرة والتجربة المثيرة والتحديث والتوضيح، والإبداع، والنمو والعقلانية، فالصراع سلاح ذو حدين، يمكن ان يكون سلبياً، ولكنه أيضاً يمكن ان يكون ايجابياً.

يتناول هذا المقال موضوع انماط إدارة الصراع في المؤسسات التربوية من خلال التطرق لمفهوم طبيعة الصراع، وآراء النظريات الإدارية في الصراع، ومراحل حدوث الصراع، وانواع الصراع، ودور الصراع في العملية التربوية، واستراتيجيات حل الصراع، وأخيراً خاتمة وتلخيص مع بعض الاقتراحات التي يمكن ان يستفيد منها المديرين في تعاملهم مع موضوع إدارة الصراع.

وتختلف الصراعات لدى الأفراد باختلاف أهمية الدوافع المتعارضة، وقدرة الفرد على اتخاذ القرار، والصراعات كثيرة، في حياة الأفراد، وأسباب الصراع كثيرة وتكون طبيعتها من طبيعة الموقف الذي يحصل فيه، ويختلف الصراع باختلاف التكوين النفسي وسمات الشخصية ومستوى الطموح لدى الأفراد، كما أن حجم الصراع يختلف باختلاف قدرات وإمكانات وخبرات الفرد، ووضعه النفسي والاجتماعي، كما أن للعادات والتقاليد والقيم والعرف السائد بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد دوراً كبيراً في تولد الصراعات النفسية لدى الأفراد، وتختلف شدة الصراعات باختلاف تمثل الفرد لقيم وعادات المجتمع الذي يعيش فيه، وتقل درجة حدة الصراع عند وضوح وتحقيق الأهداف، وعند تقييمه للأمور وقدرته على وضع البدائل (معلا، 2000).

يتبين مما سبق اختلاف النظرة للصراع التنظيمي، لكن الآراء تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، ويدرك أطراف الصراع التعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف في الحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة، بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر، والصراع يمكن ان يكون بناءً أو مدمراً، ويمكن ان يكون ذا هدف وظيفي، رغم أنه قد يؤدي الى الاختلال الوظيفي.

البعد النظري لمفهوم الصراع:

الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي، ما دامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها، والمهم ليس الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع اليه، أي هل الأفراد الذين سيعيشون الصراع في النظام تتبع صراعاتهم من رغبة بالعمل في النظام والانتماء إليه، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ فالصراع في حد ذاته أمر لا بد منه، وهو أمر موجود في أي نظام، الى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة شرعية (العمامرة، 1999).

اختلفت وجهات النظر وتفاوتت الآراء حول تحديد مفهوم الصراع عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري.

ثالثاً: الأسلوب التفاعلي مع الصراع (Interactionist):

إن فشل النظريتين التقليديتين والسلوكية في إدراك أهمية الصراع الوظيفي وضرورته ودوره وقيمه لصحة النظام، أدى إلى بروز أسلوب جديد يعرف بالأسلوب التفاعلي أو التفاعلي للصراع. ومن أوائل الذين طرحوا مثل هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة عالم الاجتماع كوسر (Coser) الذي يرى بأن الصراع وعدم رتابة الأمور وركودها، يمكن أن يكون أحياناً شيئاً مفيداً للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد، والصراع من وجهة نظره يقضي على رتابة الأمور وروتينها، ويطلق شرارات التجديد (الطويل، 1997).

الأسلوب التفاعلي أو التفاعلي هو من الآراء المعاصرة في الصراع، وهو يعتبر أن حدوث الصراع في المؤسسات أمر حتمي، ويعتبر أن الأفراد أو الجماعات داخل النظام الاجتماعي يعتمد بعضهم على بعض.

ويقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع، ويطالب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم يخلو من أية قوة معارضة، لأن وجود المعارضة قد يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة واستمراريتها، ويساعد على النقد والإبداع (شحادة، 1992). يمكن إجمال النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية للصراع عن غيرها من النظرات الأخرى بما يلي:

- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء أو الصراع الوظيفي.
 - أنها تشجع المعارضة البناءة أو الوظيفية.
 - أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن الصراع، في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.
 - أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداريي النظام.
- تعترف النظرية التفاعلية للصراع بأن التغيير ينجم عن عدم القناعة، ومن الرغبة في التحسين، ومن تطوير مبدع للبدائل، بمعنى آخر أن التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع، وأنه يفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجاد نظام يخلو تماماً من قوى متعارضة، فتواجد مثل هذه القوى يشكل عاملاً من عوامل بقاء النظام واستمراريته، فالبقاء ينجم عندما يكون في استطاعة النظام المعين التكيف مع التغييرات المستمرة في

- 1- صراع كامن Latent Conflict وهذا الصراع موجود دائماً في أي نظام.
 - 2- صراع مدرك Perceived Conflict وهذا يكون عندما يبدأ الأفراد العاملون في أي نظام بملاحظة ووعي أن هناك تهديداً لنظم قيمية معينة.
 - 3- صراع ملموس Felt Conflict وهذا يتم عندما توجد بوئر قلق وتوتر.
 - 4- صراع ظاهر Manifest Conflict وهذا يكون عندما تتم ممارسة سلوك صراعي.
 - 5- مترتبات الصراع وآثاره Conflict Aftermath وهذا يتصل بظروف ما بعد ظهور الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالسلب.
- مما سبق نستنتج بأن الصراع عبارة عن عملية ديناميكية مكونة من عدة مراحل، تحتوي المرحلة الأولى على الظروف الأولية أو ملامح الحالة التي يبدأ فيها الصراع، أما المرحلة الثانية فتكون استجابة للحالة الأولى، يكون فيها طرف واحد يتخيل وجود الصراع، ويبدأ التعبير بتصرفات تجسد الصراع، كأن يقوم بتصرف دفاعي، والمرحلة الثالثة هي عملية حل الصراع أو كبحه. أما المرحلة الأخيرة فهي عملية بروز نتائج الصراع وآثاره (Robert and Hunt 1991).

انواع الصراع

- بيّن مارش وسيمون الوارد ذكرهما في الشماع وحمود (2000) أن هناك ثلاثة مستويات أو انواع رئيسية من الصراع:
- 1- صراع فردي Individual Conflict وهذا يكون أثناء ممارسة الفرد لعملية اتخاذ قرار.
 - 2- صراع منظمي Organizational Conflict وهذا يشتمل على أفراد النظام وجماعته.
 - 3- صراع قائم بين النظم أو بين الجماعات Interorganizational Conflict.
- فالصراع الفردي يمكن أن يحدث بسبب عدم القدرة على مضاهاة البدائل، أو عدم قبولها، أو عدم التأكد من مترتباتها، فعند شعور الفرد ببوادر صراع، فإن شعورا ودافعية

دور الصراع في العملية التربوية:

إن المهام الأساسية للقائد التربوي في الوقت الحاضر هي العمل نحو تماسك الأفراد في المؤسسة التربوية، والمحافظة على عضويتهم، بدعم العلاقات الإنسانية بينه وبينهم، ومن ثم قبولهم لشخصه كقائد، وعليه مهمة التنسيق بين جهود العاملين بالاتصال الفعال بين الأفراد والمجموعات، بحيث يعمل بروح الفريق الواحد، كما أن القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة هي من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الإداري، لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية، فالقيادات الإدارية الناجحة هي التي تحظى بتقدير كبير من الآخرين، وهي التي تستطيع أن تلهم الآخرين، وتستفيد من أحسن ما لديهم كأفراد وجماعات في تعاون مثمر فعال، هذا مع توفر القدرة على امتداح عملهم بدقة وتوفير اهتمام إنساني كبير بالأفراد، والاستجابة لمشاعرهم واحاسيسهم (البدري، 2001).

إن أهم المؤهلات التي يجب أن يمتلكها الإداري في المدرسة هي ان تكون لديه القابلية على حل المشاكل في منظمته، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب للموقف التعليمي المطلوب، وأن تكون شخصيته الإدارية والقيادية مقبولة من قبل الآخرين، رغم التزامه بالقوانين وتطبيقها (البدري، 2001).

وموضوع إدارة الصراع هو تشخيص حالة انفعالية ايجابية عند الجميع، وفهم واضح متبادل لوجهات النظر، إذا كانت الخلافات تتضمن معتقدات وقيما، فإن النجاح يحدث عندما يكون هناك فهم لنقاط التشابه والاختلاف، وتقدير لوجهات النظر المختلفة، إذا كانت الفروق واضحة، فإن النجاح يتحقق عندما توافق الأطراف على الحوار، وتصل الى حل مرض للطرفين (Katz and Lawyer 1994).

أشار Heaney (2001) إلى أهمية تجنب السقوط في فخ العدوانية، عبر تطوير قدرة التعبير عن مشاعرنا في حالات الصراع، فالقيام بهذه الاستجابة تمنع التوتر وتخلق احتمالية الحل السلمي .

تظهر الصراعات التنظيمية نتيجة حصول تفاعل بين العاملين في بيئات العمل، هذا التفاعل يؤدي الى حصول اتفاق بين الأفراد على بعض المواقف أو تعارض في مواقف أخرى، عند ممارسة أي مؤسسة تربوية لدورها بشكل فعال في تحجيم حدة الصراع

أو التدمير في أي صراع، هذا إذا لم يؤد ذلك الى تحويل الصراع الى عنصر بناء ومصدر هام وأساسي للنمو والتعلم، وعامل قوي لرفع مستوى المهارة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وعملية الخلق والإبداع (يواب 1986).

إن التوجه الشمولي نحو حل الصراع في المدارس يتضمن أسئلة تتعلق بالمناخ والثقافة المدرسية ككل، لذلك فالمنحى الشمولي بخصوص تسوية الصراع في المدرسة يجب أن يتضمن برمجة تؤثر على الأفراد في عائلة المدرسة، إذ لا بد من وضع قائمة مبدئية من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوجهات، تتلاءم مع حقل حل الصراع، ولا بد من مواقف تتضمن التعاون كنفيز للتناقض، اللاعنف، التعاطف، الثقة، العدالة، النزاهة، الاحترام للذات والآخرين، التعرف، القبول، احترام الاختلافات، التسامح، التواصل الفاعل والمتفهم، التعبير العاطفي أو الانفعالي الإيجابي، تعريف الصراع بوصفه مشكلة متبادلة، الاعتقاد بأن البشر يمكن ان يتعلموا كيف يحلون مشاكلهم، والاعتقاد أن المدرسة والمعلمين عليهم تقع مسؤولية اجتماعية للتعاطي مع مقولات الصراع، وتعليمهم مهارات تسوية الصراع (Girard and Kock, 1996).

اما Kreidler (1984) فيقول: " أن الكبار والصغار يمكن أن يتعلموا تسوية الصراع إبداعياً وبشكل بنائي، عبر طرق تعزز التعليم والعلاقات بين الأفراد، ويضيف أن المعلمين قادرون على معالجة الصراع بفاعلية، ويمكن أن نثق بأنهم قادرون على أن يتخذوا القرارات المهمة في صفوفهم.

إن مهارة إدارة الصراع على كل المستويات من أهم المهارات التي يجب تنميتها عند المديرين والأفراد العاملين، حيث يقضي المديرون ما نسبته 20% من وقتهم في إدارة الصراع والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها داخل منظماتهم (Greenberg 1999). وقد أصبحت إدارة الصراع إحدى أهم الكفاءات الضرورية واللازمة للمديرين في المؤسسات التربوية ومنها المدارس، التي تعد أداة عملية لحل المشكلات، وذلك لضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية (اللوزي، 1999).

إن الإمام القائد إماماً كافياً بالعديد من الفلسفات والتصورات والأفكار والمداخل والأساليب المختلفة لمعالجة المواقف والمشكلات اليومية لإدارة وتنظيم مدرسته، يساعده في الحد من الصراعات اليومية بين العاملين، والتلاميذ، والبيئة الخارجية، الأمر الذي يسهل له أن يطور مدرسته بطريقة فعالة وكفاءة عالية، وكذلك فإن نجاح القيادة يتوقف

استراتيجيات حل الصراع بين الأفراد:

- استراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع. Lose-Lose Strategy
- استراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر. Win-Lose Strategy
- استراتيجية يكسب فيها الجميع. Win-Win Strategy

أما استراتيجية حل الصراع على مستوى المنظمة فهي:

- استراتيجية التجنب. Avoidance
- استراتيجية التهدئة. Calmness Strategy
- استراتيجية استخدام القوة. Power
- استراتيجية المواجهة. Confrontation

أما الطويل (1997) فيصنف سبل إدارة الصراع والتعامل معه عبر طريحتين

رئيسيين:

- النظرة التقليدية للصراع على أنه موقف يمثل حدين متناقضين: أحدهما الربح والآخر الخسارة Win-Lose Orientation to Conflict، إذ لا بد من فشل أحد الطرفين على حساب نجاح الطرف الآخر، بحيث لا يبقى مجال لأي حل وسط، ولا بد من فشل أحدهما على حساب نجاح الآخر، ومن المتعارف عليه أن حل الصراع من خلال مفهوم الربح والخسارة يؤدي إلى اختلال في السلوكيات الوظيفية للعاملين في النظام، وهذا يشكل انحداراً في المناخ الذي يسوده وفي ادارته.
- النظرة الاحتمالية تناولت الصراع على أساس تحليل الموقف وتشخيصه أساساً لازماً لتحديد رد الفعل المناسب. ومن الأمور الهامة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع، واختيار المواقف الأكثر مناسبة وملاءمة والتي تحافظ على النظام وتقويه.

2. أسلوب التجنب (Avoidance) (غير حازم، وغير متعاون):

هذا الأسلوب هو سلوك يظهر عادة بإظهار اللامبالاة والحياد، فيتميز باهتمام قليل بالنفس وبالآخرين، هذا الأسلوب له ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، ويخفق الفرد في إشباع حاجاته الشخصية فضلاً عن حاجات الطرف الآخر، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، أو يرفض أن يقف إلى جانب أحد أطراف الصراع.

3. أسلوب المجاملة (Accommodation) (غير حازم ومتعاون):

يتميز باهتمام قليل بالنفس واهتمام عالٍ بالآخرين، أي أن الشخص يعالج الشؤون الأخرى بينما يهمل شؤونه الخاصة، ويرتبط هذا الأسلوب بمحاولة التقليل من الاختلافات، والتأكيد على الأشياء العامة المشتركة، لإشباع وتلبية حاجات الطرف الآخر، وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون، محاولاً تقليل التوتر. وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لكن فعاليته قليلة.

4. أسلوب حل الوسط (Compromise) (متعاون وحازم بشكل معتدل):

يتصف هذا الأسلوب بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، وقد ينشأ عن استخدام هذا الأسلوب في مرحلة مبكرة من الصراع، مثل التشخيص السريع للمشكلة، أو عدم اكتشاف الأسباب الحقيقية للصراع، ويمكن اللجوء إلى هذا النمط إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

5. أسلوب التعاون (Collaboration) (حازم ومتعاون):

يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون، وباللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، ومن خلال هذا الأسلوب يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة، وطرح بدائل مختلفة ومناقشتها مع هذه الأطراف، حتى يتم علاج موضوع الصراع علاجاً فعالاً ومقبولاً على الجميع. ويلزم هذا الأسلوب الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً، إلا أنه من أفضل الأساليب، ويمكن اللجوء إليه إذا كان موضوع

واستعداد كل من الطرفين لقبول وجهات النظر الايجابية في حل النزاع أو الصراع، واستعداد الطرفين لتجاهل النزعة المتعجرفة، واستخدام القوة، واللجوء الى سبل العقل والمنطق والتفكير السليم في المعالجة.

2. إذا قل الصراع عن المستوى المقبول فإن الإدارة تتدخل غالباً لتنشيط الصراع من خلال ما يلي:

إذا اتسم المرؤوسون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم وبتنفيذ ما يطلب منهم بسهولة ويسر، وإذا أظهر المرؤوسون الخوف وعدم المعرفة أو الجهل وعدم التأكد لديهم، وإذا كانت السياسة العليا للإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر الصراع، وإذا اتبع متخذو القرار في الإدارة انتهاج أسلوب الحل الوسط في معالجة الصراعات والمشاكل المختلفة في المنظمة، وإذا كانت المنظمة تفتقر للتفكير الإبداعي الخلاق بين العاملين في إنجاز وتحقيق الأهداف، وإذا اعتمدت الإدارة العليا أسلوب الموافقة الجماعية دائماً بإصدار قراراتها، وإذا اتسم العاملون باعتماد سبل المقاومة للتغيير والتجديد في إطار الأنشطة السائدة في المنظمة، وإذا كانت الشهرة والسمعة تأخذ وزناً أكبر لدى الإدارة العليا من الكفاءة والمقدرة في الأداء، وإذا اتسمت السياسة الإدارية للمنظمة باعتماد أسلوب عدم إيذاء الآخرين وجرح مشاعر وأحاسيس العاملين في المنظمة.

تحديد أسلوب التعامل مع الصراع

قبل أن نطبق أي نمط من أنماط إدارة الصراع، علينا تطبيقه على أنفسنا كمربين وكإداريين، لأنه إذا لم نفهم النظرية عن طريق التجربة الذاتية، فإن احتمالات تطبيقها ونجاحها على الواقع التربوي تكون محدودة.

والاستبانة التالية قد تساعد كل مدير أو تربوي في تحديد نمط إدارته للصراع، من خلال خمسة أنماط لإدارة الصراع وفق سلم ليكرت الخماسي، ويمكن اعتماد محور القياس التالي:

- كلمة "دائماً" لها خمس درجات.
- كلمة "غالباً" لها أربع درجات.

					13- قدم الحسنى كي تحول أعداءك إلى أصدقاء.
					14- العدالة في التقسيم لا تؤدي إلى الصراع.
					15- لا يستطيع أحد أن يعطي كل شيء، ولكن كل شخص يستطيع المساهمة بشيء ما.
					16- إبتعد عن الشر وغني له.
					17- أرض المعركة يكسبها من يؤمن بالنصر.
					18- الكلام اللطيف أعلى قيمة وأقل ثمناً.
					19- كما تدين تدان.
					20- الشخص الذي يبدي استعداداً للتخلي عن الفكرة التي يؤمن بها لا يمكن أن يستفيد من أفكار الآخرين.
					21- ابتعد عن المشاكل لأنها تجعل حياتك تعيسة.
					22- صمودك يؤدي إلى تراجع الآخرين.
					23- الكلام اللطيف يعزز الانسجام.
					24- تبادل الهدايا يخلق أصدقاء جيدين.
					25- مواجهة الصراع بشكل مباشر ومنفتح يؤدي إلى أفضل الحلول.
					26- أفضل طريقة لعلاج الصراعات هي تجنبها.
					27- ضع الأمور في نصابها الصحيح.
					28- دماء الخلق تنتصر على الغضب.
					29- عصفور في اليد أفضل من عشرة على الشجرة.
					30- الصراحة، الأمانة، الثقة تحرك المشاعر.
					31- لا يوجد شيء يستحق أن تجابه الناس من أجله.
					32- الناس صنفان: إما خاسر وإما منتصر.
					33- إذا ضربك أحد بحجر، أضربه بقطعة قطن.
					34- إذا تنازل طرف عن نصف ما يريد، فإن الوصول إلى حل ممكن.
					35- بالمحاولة والسعي تنتصر الحقيقة.

الاختلافات في حل الصراع وإدارته أكبر من مجرد فروق لفظية، ذلك أن حل الصراع يتضمن التقليل منه أو إزالته، في حين لا تتضمن عملية إدارة الصراع بالضرورة التقليل من حجمه. وتتطلب إدارة الصراع التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه وزيادته إذا كان أقل مما يجب.

ومهما تعددت سبل إدارة الصراع والتعامل معه فإنها يجب أن تهتم بتحقيق فعالية هذا الحل، لأن تكرار الصراع وشدته وتحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك المعلمين، منها مثلاً الانسحاب النفسي: كالعزلة أو الابتعاد عن الجماعة، أو الشعور باللامبالاة، أو الإحساس بعدم الأهمية، أو الانسحاب المادي: كالتغيب أو التباطؤ والتأخر، وقد يلجأ بعض العاملين في المؤسسة وكنتيجة للصراع الذي يعيشونه إلى إبداء توجه وسلوكيات عدوانية مثل: إهمال العمل، أو تخريب ممتلكاته، أو سرقة بعضها.

إن إدارة الصراع بطريقة غير فعالة، كأن يلجأ المدير ومنذ البداية إلى التصلب واتخاذ إجراءات عقابية بحق العاملين، قد توجد جواً يؤدي إلى تفاقم الموقف، وهذا من شأنه أن يزيد من شعور الإحباط وتسميم المناخ المدرسي وتدهوره، وبالتالي زيادة في مظاهر ممارسات صراع تخريبية.

أما الإدارة الفعالة للصراع، والتي يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ مؤسسي تسوده روح المشاركة، فإنه يؤدي إلى نتائج إيجابية منتجة تزيد من إحساس المؤسسة التربوية بصحتها وقدرتها على التعامل الناجح مع أهدافها، وتحقيق غاياتها.

فمن المهم أن يدرك العاملون في مجال الإدارة أن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمى، لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيء، فهو مصطلح حيادي، وأن أثره على المؤسسة وعلى سلوك الأفراد فيها يعتمد وإلى حد كبير على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع، كذلك فالمهم ليس الصراع بحد ذاته، بقدر الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معه.

تحتم طبيعة عمل مدير المدرسة التعامل مع العديد من الأشخاص: مسؤولين ومعلمين وطلاب وأولياء أمور وغيرهم، ومن الطبيعي أن يتفاوت هؤلاء في قيمهم وثقافتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم وتفكيرهم وأساليب تعاملهم مع الآخرين، والتفاوت بينهم ومعهم تصاحبه أحياناً ألوان من الصراع، وبالمقدار الذي يتقن مدير المدرسة فن إدارة الصراع

المراجع:

أحمد، أحمد إبراهيم.(2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج. القاهرة : دار الفكر العربي.

البدرى طارق عبد الحميد.(2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر.

بواب، حسني الخوري يعقوب.(1986). أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون في المدرسة الثانوية الأكاديمية في الأردن. رسالة ماجستير. عمان: الجامعة الأردنية.

زكريان، زوزيت مسوب.(1994). الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية. استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية في منطقة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: الجامعة الأردنية.

سالم، توفيق إبراهيم شحادة.(1988). أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان : الجامعة الأردنية.

شحادة، توفيق.(1992). الصراع التربوي البناء. عمان: الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية.

الشماع، خليل محمد حسن. حمود، كاظم خضير.(2000). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح.(1999). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1997). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط2. عمان: دار وائل.

Greenberg, Jerald.(1999). **Managing Behavior in organization: Science in Service to practice.** New Jersey: Prentice Hall.

Girard, Kathryn, Koch, Susan J.(1996). **Conflict Resolution in the Schools: A Manual for Educators.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Heaney, Liam F.(2001). "A question of management: conflict pressure and time". **The International Journal of Educational Management 15**
(4). 197-203.

Hocker,J.& Wilmot, W.(1999). **Interpersonal conflict.**3rd ed. Dubuque, IA: W.C.Brown.

Ivancevich, J.M.and Matteson, M.T.(1990) **Organizational behavior and management.** 2nd ed. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

Katz , Neil H.; John W. Lawyer.(1994). **Resolving conflict successfully Needed Knowledge and skills.** California: Corwin press.

Kreidler, W.(1984). **Creativ conflict resolution: more than 200 activities for keeping peace in the classroom.** Glevview,IL:Scott, Foresman.

Owens, Robert G.(2001). **Organizational Behavior in Education Instructional Leadership and ashool reform.** Bston: Allyn and Bacon.

Robbins, S.P.(1983). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and applications.** Engle Wood cliffs, N.J.: Prentice-Hall,Inc.

Robert, K.H. and Hunt, D.M. (1991). **Organizational Behavior**. Boston PWS Kent Publishing Company.

Thomas, Kenneth. (1979). **Organizational Conflict**, in Steven Kerri ed.; **Organizational Behavior**. Columbus, Ohio: Gri publishing.

عابنه، سعيد محمد سعيد مصطفى.(1996). أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اربد: جامعة اليرموك.

العميرة. محمد حسن.(1999). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة.

القيوتي، محمد قاسم.(2000). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3. رام الله: دار الشروق.

كلالدة، ظاهر محمود.(1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران.

كنعان، نواف.(1998). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيقات. ط5. عمان: مكتبة دار الثقافة.

كنعان، نواف.(1999). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة.

اللوذي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل.

المغربى، كامل محمد.(1995). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر.

معلا، ناجي.(2000). التفاوض: الاستراتيجيات والأساليب (مدخل في الحوار الإقناعي). ط2. عمان: مطابع الفنار.

Bondesio, Mike J.(1992). **Conflict management at school: unavoidable Task.** South Africa ERIC No. ED 355655. (Paper presented at the regional conference of the commonwealth Council for educational administration 7th Hong Kong, August17-21,1992).

Deutsch, Morton.(1973). **The resolution of conflict: constructive and destructive processes.** Nhaven: Yale University press.

ويحوّله من الجانب السلبي إلى الجانب الإيجابي البناء، فإنه يقود مؤسسته نحو التطور والتقدم.

وكلمة الصراع يجب أن لا تخيفنا، لأن الصراع الإيجابي مؤشر على عمل المدرسة، وأن العمل يسير بالاتجاه السليم، بينما خلو المؤسسة من الصراع لا يعني أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وذلك لأن الصراع مظهر من مظاهر العمل والنشاط والتنافس، الذي يصب في النهاية في إنجاح العمل.

ويمكن اقتراح الأفكار التالية لتطوير مهارات التعامل مع الصراع:

- وضع الصراع على الطاولة ومناقشته وعدم إخفائه.
 - أن يعرف كل فرد حدود حقوقه وواجباته.
 - التحلي بالموضوعية.
 - احترام وجهة نظر الجميع.
 - الاعتراف بإنجازات الآخرين.
 - العمل على خفض الصراع إلى أدنى حد ممكن.
 - لا توجد حلول جاهزة.
 - كن واقعياً ومنفتحاً وصريحاً.
 - الأمور التي تحال إلى المحاكم لا تصل إلى حلول مرضية.
 - استغل عنصر الوقت، فالانتظار يطور الصراع.
 - أي قضية لها عدة جهات نظر يجب أخذها بالحسبان.
 - الجميع يعطي ويأخذ.
 - الحلول تتعامل مع جميع الأطراف.
 - الحالات التي تتطلب تدخل شخص واحد، لا يمكن حلها بقرار لجنة.
- وفي النهاية عندما يواجه مدير المدرسة، أو مدير أي مؤسسة تربوية أية صراعات، عليه أن يسأل الأسئلة التالية: ما سبب هذا الصراع؟ كيف يجب أن أتعامل مع هذا الصراع؟ ما النتائج الإيجابية لهذا الصراع؟، هذه الأسئلة قد تساعده على عدم فقدان البوصلة والاتجاه، والاستفادة من الصراعات المختلفة لتطوير مدرسته أو مؤسسته، وتزيد من دافعية العاملين نحو العمل، وتضمن مشاركتهم في البرامج والفعاليات التي تهدف إلى تطوير المدرسة أو المؤسسة التربوية، ورفع مستوى أدائها.

النمط الأول	النمط الثاني	النمط الثالث	النمط الرابع	النمط الخامس
-1	-2	-3	-4	-5
-6	-7	-8	-9	-10
-11	-12	-13	-14	-15
-16	-17	-18	-19	-20
-21	-22	-23	-24	-25
-26	-27	-28	-29	-30
-31	-32	-33	-34	-35
المجموع-	المجموع-	المجموع-	المجموع-	المجموع-

خلاصة

الصراع هو جزء من المنهج الخفي في كل المؤسسات التربوية، يوجد في مكتب المدير، وفي غرفة المعلمين، وفي غرفة الصف، وفي الممرات والملاعب، ويوجد أيضا في الكليات، وفي لقاءات أقسام الجامعات، ويوجد في الندوات، وفي المختبرات.. إنه حقيقة أساسية في الحياة.

يُنشِط الصراع الإبداع ويحث على الابتكار، ويشجع التحسين والتطوير، فالمؤسسات التي يوجد فيها قليل من الخلاف تفشل عموماً في البيئات التنافسية، لكون الأعضاء متجانسين، لدرجة أنهم لا يرون أي حاجة لتحسين الوضع القائم.

وللصراع أهميته في العملية التربوية، فهو ضروري بكل ما في الكلمة من معنى، إذا رغبت المدرسة في أن تحافظ على بقائها ونموها وفعاليتها. فالكثير من المدارس والصفوف بحاجة إلى قدر من الصراع، وقد تموت بسبب الجمود والركود، أكثر من موتها بسبب كثرة الصراع. كما أنها تعاني من الملل والروتين، أكثر من معاناتها من الصراع، كما أن أي موقف تعليمي بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء، حيث أن قمع أو تجنب هذه الصراعات قد يحرم المعلمين من فرص كبيرة لزيادة الدافعية وتطوير الإدراك والتعلم عند الطلبة.

- كلمة "أحياناً" لها ثلاث درجات.
- كلمة "نادراً" لها درجتان.
- كلمة "أبداً" لها درجة واحدة.

وبعد جمع الدرجات في كل نمط يمكنك التعرف على نمط إدارتك للصراع علماً بأن :

- النمط الأول -- منسحب
- النمط الثاني -- عدواني
- النمط الثالث -- ميسر
- النمط الرابع -- حلول وسط
- النمط الخامس -- مواجه

استبانة في إدارة الصراع

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1-	من الأفضل لي الامتناع عن الدخول في الصراع.					
2-	إذا لم تستطع أن تجعل الشخص يفكر كما تعمل دعه يعمل كما أنت تفكر.					
3-	الكلمة الطيبة تلين القلوب القاسية.					
4-	إن أحسنت لي أحسن إليك.					
5-	للتقابل ونفكر معاً.					
6-	عندما يتشاجر اثنان، فإن الذي يلتزم الصمت أولاً يستحق الثناء.					
7-	القوة تغلب الحق.					
8-	الكلام الطيب يخلق أساليب سهلة.					
9-	القليل من العطاء أفضل من عدمه.					
10-	الحقيقة تكمن في المعرفة لا في آراء الأغلبية.					
11-	المشاركة في الصراع تؤدي إلى المزيد من الصراع.					
12-	المنتصر في المعركة هو الذي يجبر أعداءه على الانسحاب.					

الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية، كأن لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله (الطويل، 1999).

حدد المغربي (1995) الطرق المستخدمة في معالجة وحل الصراع بما يلي:

1. إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له، تبرز الحاجة للتدخل لتقليص حدة الصراع، من خلال اعتماد السبل التالية:

أ. أسلوب الأفتناع: يتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع، إذ أنه يؤدي الى تصعيد الموقف واتخاذ جوانب أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين، فإذا استطاع أحد الأطراف المتصارعة أن يقابل حدة الطرف الآخر باللين والصبر والتساهل، فإنه يمتص غضبه ويؤدي الى اجتثاث وتخفيف آثار الصراع، وهذا الأسلوب لا يحقق حلاً جذرياً للصراع بين الطرفين، إذ تبقى أسبابه كامنة، ويمكن أن يظهر في أي ظرف، ويتأجج من جديد .

ب. أسلوب السلطة: تمارس الإدارة سلطتها الرسمية في إجبار كل من الأطراف المتصارعة أو أحد الأطراف على قبول حل معين لفض الصراع، في حالة نشوبه بين أطراف التنظيم، وهذا الأسلوب لا يؤدي الى إزالة الأسباب بشكل مطلق، إنما هو عبارة عن معالجة مؤقتة ومرحلية، ويساهم هذا الحل في العلاج المؤقت للصراع، وهو ليس حلاً جذرياً.

ج. أسلوب الوساطة: يستخدم هذا الأسلوب في حالة فشل الأسلوبين السابقين في معالجة الصراع، حيث يتم اللجوء الى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير على أحد أطراف الصراع أو كليهما لحل الصراع القائم بينهما.

د. أسلوب التفاوض أو الحوار: يتم لجوء الأطراف المتصارعة الى طاولة الحوار والتفاوض، من أجل المناقشة المباشرة للوصول الى حلول إيجابية لتحقيق أهداف كل منهما، إذا توافرت المتطلبات في إطار الحوار والتفاوض، من حيث استعداد طرفي الصراع للتركيز وتجاوز الأسباب الجانبية له، ومدى إدراك كل من الطرفين للخسائر الناجمة عن عدم الاتفاق، وما ينجم من تكاليف وتضحيات كبيرة، وإدراك الأطراف المتنازعة للأبعاد المعنوية التي يتكبدها الطرف الخاسر وسماعته بين أفراد المجتمع،

إن بديل ربح- ربح Win-Win Approach الذي يربح فيه كل من الطرفين هو أفضل إنتاجية، ويعتبر أفضل بديل لإدارة الصراع (Owens, 2001).

أشارت زكريان (1994) إلى أن جوانب عملية إدارة الصراع – بشكل خاص – تعد معقدة وتشمل مصادر الصراع وأساليب حله وأساليب استثارته، إذ أنه بإمكان القائد خلق مستوى للصراع يعتقد بأنه مثالي لتحقيق فعالية المنظمة، ويقوم بعد ذلك مستوى الصراع الفعلي ويقارنه بالمستوى المقبول للصراع (يشمل التقييم المصادر المكونة للصراع)، مما يؤدي إلى تحديد الأجراء المطلوب اتخاذه، فقد يكون مستوى الصراع المقبول متساوياً مع مستواه الحقيقي، وبذلك لا يتم اتخاذ إجراء، وقد يكون ذلك المستوى المقبول للصراع أقل من الصراع الفعلي، وفي هذه الحالة يجب حل الصراع، أو أن يقل مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المقبول، لذلك يجب استثارة الصراع، ويتطلب ذلك الاستمرار في إعادة تقييم الصراع.

تناول العديد من الباحثين موضوع إدارة الصراع، واقترحوا أساليب مختلفة وطرقاً عديدة للتعامل معه، ومن ضمن هذه الأساليب:

• أسلوب ثوماس وكلمان: والذي استخدم مخططاً له بعدان: البعد الأول يُعد التعاون (Cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات أو اهتمامات الآخرين، والبعد الآخر هو بعد الحزم (Assertiveness) ويمتد من درجة غير حازم الى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته واهتماماته، فينتج من خلال توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد:

1. أسلوب التنافس (Competition) (حازم وغير متعاون) :

هذا الأسلوب هو سلوك المنافسة الذي يعتمد الفرد من أجل إرضاء نفسه، فالحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، بغض النظر عن الآثار المترتبة على الطرف الآخر. إنه توجيه غير تعاوني ، عبر تنافس عالٍ، وهذا هو العرض الكلاسيكي للصراع: الربح والخسارة، والاعتماد الزائد على هذا الأسلوب قد يخفف الدافعية للعمل.

على المرونة في استخدام الأساليب القيادية المختلفة، لتتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة، وفي الوقت نفسه لتحقيق فاعلية القائد وكفاءته، فإنه يعتمد على الاختيار الصحيح والتوافق بين الأساليب المختلفة أو الفلسفات التي يمتلكها، وبين خصائص الموقف تحت الاعتبار (أحمد، 2002).

إن إدارة الصراع في جوهرها هي المشاركة المنتجة حول التعبير، وحل الاختلافات من أجل الوصول الى فائدة متبادلة، وكذلك حول التصرف في الخلافات التي لا تحل بسهولة، فالمشاركة في إدارة الصراع تعني القدرة والرغبة لمواجهة الاختلافات في الرأي وقبول نتيجة بديلة، وإمداد إدارة الصراع بالمهارات التي تدعم المشاركة الديمقراطية والخبرات في الصراع المنتج، الذي يقود الى بناء اجتماعي متماسك عليه يعتمد الاستماع، والمحاذثة، والتعاون، والتوسط، وليس القوة، فإدارة الصراع تعكس قيماً ديمقراطية.

استراتيجيات حل الصراع:

الصراعات في المدرسة هي اختبار للعلاقة ما بين المدير والمعلمين، وهي تظهر القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وتطور العلاقات بين العاملين في المدرسة، لذلك قد يكون الصراع عاملاً بناءً إذا ما فهم المتفاعلون طبيعته، وإذا ما كانوا قادرين على تدبيره. لذلك فإن دراسة الصراع والتعرف على أساليب إدارته أمر ضروري لكل مؤسسة اجتماعية وللعاملين فيها من مسؤولين وتابعين، لكي يتمكنوا من إنجاز مسؤولياتهم في الإدارة والإشراف بكفاءة وفاعلية، ومن إظهار القدرة على مواجهة أوضاع الصراع، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات في المؤسسات التي يديرونها.

يشير القريوتي (2000) إلى استراتيجيات حل الصراع على مستويين : الصراع بين الأفراد، والصراع على مستوى المنظمة.

وتكيفة لخدمة المؤسسة، يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعتمد على القائد التربوي الذي يجب ان يفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً، ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي الى رفع روحهم المعنوية، دون ان يثير لديهم استجابات عدائية، وهنا تبرز أهمية العلاقات الإنسانية للقيادة الإدارية التربوية، لأن القائد وعن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه وإرشادهم يجعل سلوكهم متلائماً مع الخطط والأعمال القائمة، من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية، واشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية بقدر ما يستطيع كقائد (كنعان، 1999)، وهذا يعتمد على إمام المدير بالمعارف الإنسانية، لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، وأن يكون غنياً بثقافته، ولكي يكون الشخص إدارياً في أعلى المستوى القيادي في التنظيم، فإنه بحاجة الى نزعة متعودة على التعميم، ورغبة في الاستفادة بالأفكار الجديدة، وقدر من حب المغامرة الذي يعني الشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة (كنعان، 1998). وقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كثيرة في مضمار نجاح المؤسسة وتطوير سبل معالجتها للصراع.

هناك ارتباطات بين ادارة الصراع ونظام التربية العام، وهذه الارتباطات هي فلسفية وعملية واستراتيجية، وتتضمن نظرية وممارسة إدارة الصراع بوصفها عنصراً في التربية في عدد من الحقول المختلفة، مثل التعليم التعاوني والتعليم متعدد الثقافات، ومنع العنف. إن بناء استراتيجية إدارة الصراع في المدارس والصفوف هي تقريباً حديثة في التربية، فالتجدي الذي يواجهه المربون هو تطوير وفهم واسع للأسس المتعلقة بإدارة الصراع، وتطبيق هذا في السياقات المختلفة لحقل التربية.

إن الصراع وما يثيره من جدال ومناقشات يعتبر من الاستراتيجيات الهامة في التعليم وزيادة الفهم وتطوير الإدراك، وفي حل المشكلات، وذلك لأن المناقشة تشجع المشاركين للتعلم في المشكلات والغوص فيها للوصول الى رؤية أعمق، ولأنها تثير نقاطاً وقضايا يمكن توضيحها في إيجاد ميادين أوسع وفرص أكثر لحلول أنجح للمشكلات، والمدارس لا تستطيع اقتلاع الصراع أو القضاء عليه، ولكنها من خلال تشجيع المناقشة والجدل والمفاوضات الذكية الماهرة، والتدريب على مهارات تبادل الأفكار والمعلومات، وحسن فهم واحترام آراء الآخرين ووجهات نظرهم، فإنه يمكن على الأقل إنقاص جوانب السوء

للتقليل منه تبدأ بالتبلور عنده، وتتوقف استجابة الفرد على طريقة ادراكه لسبب الصراع ومصدره.

وقد قدم ارجيوس الوارد ذكره ايضاً في الشماع وحمود(2000) تصورهما للصراع الفردي قائلاً بأنّ هذه الصراع يمكن أن يحدث عندما:

- يريد الفرد أن يمارس شيئين مرغوبين، ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما.

- عندما يكون لدى الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما.

- عندما يكون الفرد ميالاً لعمل شيء مرغوب به، ولكن تكتنفه المخاطر.

- عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكن تكتنف كلا منها المخاطر.

بينما عالج لوثنانز الوارد ذكره في الشماع وحمود (2000) هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما، ولذلك فهو ينظر إلى الصراع على أنه نابع من إحباطات يعيشها النظام، أي صراع في أهدافه، أو أدواره.

أما الصراع المنظمي فيمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى فيه. وفي نظم اليوم المعقدة يمكن أن تكون هناك أربعة مجالات بنوية من الممكن أن يظهر فيها صراع:-

- صراع هرمي Hierarchieal Conflict مثل صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري.

- صراع وظيفي Functional Conflict مثل صراع قسم المناهج مع قسم التعليم العام.

- صراع بين المرؤوس والرئيس المباشر Line-Staff Conflict مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.

أما الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات فهو صراع أي نظام مع كينونات خارجية، وقد يكون لمثل هذا الصراع مترتبات إيجابية، مثل تزايد تمسك النظام بهويته وقيمه وأهدافه، ولكن إذا كانت هناك خلخلة في درجة انسجام النظام مع نفسه، فإن الصراع الخارجي قد يشكل تهديداً يقود إلى نوع من مشاعر اللامبالاة وتقليل درجة تناغمه ما قد يهدد بتحلل النظام وتفككه.

بينته، ومثل هذا التكيف يحدث فقط من خلال عملية التغيير التي تتم استثارته عبر عملية الصراع.

غير أن النظرة التفاعلية لا تعتبر أن كل الصراعات التي يمكن أن توجد في النظام يمكن اعتبارها صراعات صحية. ولكن كيف يمكن التمييز بين صراع وظيفي بناء، وصراع مخرب يؤدي إلى اختلال وظيفي؟ وهل التخوف من الصراعات غير الوظيفية يشكل مبرراً كافياً لتلجيم وكبح جميع أنواع الصراع وإحباطها والقضاء عليها؟.

فيما يتعلق بالتساؤل الأول، ومع أن الإجابة عليه ليست بهذه البساطة أو السهولة، إلا أنه يمكن النظر لأداء الجماعة على أنه معيار هام في الحكم على وظيفة الصراع أو على إخلاله الوظيفي، وأن ما يحدد وظيفية صراع ما أو عدم وظيفيته، هو أثره على الجماعة كلها أكثر من أثره على كل فرد فيها. أما التساؤل الثاني فإن أداء جماعات منظمة يميل نحو التحسن عندما يكون هناك اتفاق شبه كامل بين أعضائها، وأن عدم التطابق الكامل بين جماعات العمل تصاحبه غالباً فعالية عمل أفضل (معلا، 2000).

مراحل حدوث الصراع:

يحقق وجود قدر معتدل من الصراع في أية مؤسسة أعلى فعالية تنظيمية، فإذا لم يوجد الصراع، أو كان في مستوى منخفض جداً في المؤسسة، فمن المحتمل أن تصل إلى حالة من الركود، وقد يؤدي بها إلى الانهيار، وفي حالة وجود درجة عالية من الصراع في المؤسسة فإن التوتر أو القلق ينتاب العاملين فيها، وهذا التوتر قد يؤدي إلى وجود نزاعات ورفض ومقاومة، أو ابتعاد كل منهم عن الآخر، كما قد تصبح الثقة والتعاون بينهم في حدها الأدنى، ما يعكس أثره على انخفاض فعالية المؤسسة. أما القدر المعتدل من الصراع في المؤسسة، فإنه مطلوب ومرغوب، لأنه يؤدي إلى ارتفاع في مستوى فعاليتها بدرجة كبيرة (شحادة، 1992).

الصراع عملية مستمرة ومكونة من مراحل مختلفة مبنية على بعضها البعض، والصراع لا يثبت عند مرحلة محددة ولكنه مستمر، وقد حدد Bondesio (1992) خمس مراحل تمر بها عملية الصراع وهي:

أولاً: النظرية التقليدية:

تنظر هذه النظرية الى الصراع نظرة سلبية، وتعتبره مصدر شر وضرر يجب التخلص منه، وتعتبره مرادفاً للعنف والتخريب، وأنه يعمل على تسيب النظام وعلى فشل الإدارة في التخطيط أو في ممارسة قدر كبير من المراقبة، وهذه النظرية تطالب بالتقليل من الصراع داخل المؤسسات الى أدنى حد ممكن، أو إزالته نهائياً (سالم، 1988).

تتلخص هذه النظرية بأن للصراع أثراً سلبياً على إنتاجية المؤسسة، أي أن العلاقة بين الإنتاجية وحجم الصراع علاقة عكسية، فكلما زاد الصراع تقلصت الإنتاجية، وبسبب هذه النظرة السلبية للصراع فقد تراوحت أساليب معالجته ما بين تجنبه وإهماله، وما بين استخدام القوة لقمعه (عباينة، 1996).

فالنظرة التقليدية تعتبر الصراع في الإدارة علامة على تفكك النظام، ودليلاً على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة، وينظر أصحاب هذه النظرية للصراع من منطلق موقف " ربح وخسارة" (win-lose)، أي أن نتيجة الصراع هي إما ربح الفرد أو خسارته، فالنظرة التقليدية في التعامل مع الصراع تنطلق من ضرورة القضاء عليه أو الحد منه ما أمكن، لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخرجة بوظائف النظام، لذا فمن مسؤولية الإداري أن يخلص النظام من كل ما من شأنه أن يكون مجالاً للتعارض أو الصراع فيه (الطويل، 1997).

ثانياً: النظرية السلوكية: Behaviorism

أما النظرية الثانية لتناول الصراع في الإدارة فهي النظرية السلوكية، التي حلت مكان النظرية التقليدية للصراع التي سادت في الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين. ويرى أصحاب النظرية السلوكية أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها توجد فيها إمكانية صراع. وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور، بل قد يشكل إمكانية قوة وإيجابية في أداء الجماعة. فالنظرية السلوكية تتفهم وجود الصراع، وأنه أحياناً يمكن أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة. ولكن بالرغم من أن السلوكيين قبلوا الصراع على أساس انه لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يتشابه إلى حد ما مع أسلوب أصحاب التناول التقليدي للصراع في الإدارة، الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه (اللوزي، 1999).

تعريفات الصراع:

حظي الصراع باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين والاختصاصيين، وأولاه الكثيرون منهم أهمية خاصة، حيث تم تناول هذه الظاهرة بالدراسة والبحث والتحليل، وقد أشار معظم هؤلاء الكتاب الى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً، ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع الى مستوى عال قد تترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، ولم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع، فقد تم تعريفه بإشكال مختلفة. فمنهم من عرفه بأنه: "العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بأن غيره يؤثر سلباً على عمله، ويوجد الصراع عندما تحدث نشاطات غير متوافقة" (Deutsch, 1973.p.10). ومنهم من عرفه بأنه: "وضع أو حالة بين طرفين مستقلين على الأقل، بحيث يحمل كلاهما اختلافاً بشكل سلبي، يؤدي الى انفعالات سلبية، وسلوكيات تهدف الى تجاوز هذا التعارض (Katz and Lawyer .1994, P.7).

وكذلك منهم من عرف الصراع "بأنه تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر، يبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعوراً بالاحباط، يقوده الى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر، وبالتالي الى القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع، أو يؤدي الى تطورات أخرى، وإلى استمرار الصراع" (Thoams, 1979 .P.172)

ويرى بولندنج الوارد ذكره في الطويل (1997) أن الصراع موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها الى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر.

وكذلك عرف الصراع: " بأنه عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر، باللجوء الى شكل من العوائق، ينجم عنها إحباط الشخص الآخر، وتثبيطه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيز ميوله" (Robbins, 1983. p.337). أما هوكر، وويلموت فقد عرفا الصراع بأنه " نضال معبر عنه بين فريقين على الأقل، يريدان أهدافاً غير متوافقة وتدخل كل طرف في الآخر يشوش تحقيق الأهداف في كل منهما ". (Hocker and Wilmot, 1999.p.12).

זילברשטיין . מ . (1998). " ספרות מקרים בתוכנית הכשרה והשתלמות: "למה וכיצד" עיונים בחינוך. 2,3 – עמ' 7-24.
זמרן, א. , הכהן, ר . (1999). **מחקר פעולה מורים חוקרים את עבודתם**. מכון מופת , משרד החינוך והתרבות.
כהן, אניטה. (1995). **שיטות הוראה מפעילות**. קרית ביאלק: אדם.

ניסן, מרדכי. (2001). **"הכרה בערך הלימודים כבסיס הנעה בבית הספר"**, בתוך: חינוך החשיבה, הנעה ללמידה תפיסות חדשות של מוטיבציה. עלון מס' 20 , מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה ומשרד החינוך. עמ' 119-143 .

רוגרו, קרל. (1973). **חופש ללמוד**. ת"א: פועלים.

שקדי, אשר. (2003). **מילים המנסות לגעת , מחקר איכותני- תיאוריה ויישום**. ת"א: רמות.