

Alqahtani, Abdulaziz & Alshahrani, Falah (2020). Conflict Management and Its Relation to The Organizational Commitment Of Secondary School Teachers In Khamis Mushait Governorate. *Journal of Educational Science*, 5 (2), 17-54.

**Conflict Management and Its Relation to The Organizational Commitment Of
Secondary School Teachers In Khamis Mushait Governorate**

Dr. Falah Abdullah Alshahrani
Associate Professor, college of
Education, Umm Al-Qura University
s43970148@st.uqu.edu.sa

Abdulaziz Saeed Alqahtani
PhD student, college of Education
King Khalid University
aalqahtni@kku.edu.sa

Abstract

The aim of this study was to identify the degree of conflict management at secondary schools in Khamis Mushait from the point of view of teachers and the degree of organizational commitment of teachers in these schools, and to detect the differences in each of them that may be attributed to the variables of specialization or academic qualification or the number of years of experience, on the relationship between the degree of conflict management and the degree of organizational commitment of teachers, and to find the appropriate mechanisms to improve the management of the conflict. The descriptive method was used. The sample consisted of (165) secondary school teachers in Khamis Mushait and the results showed that there is a middle degree of conflict management in secondary schools. The field of responsibility towards the school came first, followed by the field of loyalty to the school, and then the desire to continue to work in school. The results also showed a statistically significant positive strong correlation between the degree of conflict management in secondary schools In Khamis Mushait and the degree of organizational commitment of teachers.

Key word: Conflict Management - Organizational Commitment.

القحطاني، عبدالعزيز. الشهراني، فلاح. (٢٠٢٠). إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. *مجلة العلوم التربوية*، ٥ (٢)، ١٧ - ٥٤.

إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط

عبدالعزیز بن سعید محمد القحطاني^(١) د. فلاح عبدالله عائض الشهراني^(٢)

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة كل من إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين، ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم، والكشف عن الفروق في كل منهما، التي قد تعزى لمتغيرات التخصص، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة، والتعرف على العلاقة بين درجة إدارة الصراع ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٥) معلماً بالمرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط، اختبروا بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لإدارة الصراع في المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة للالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع - الالتزام التنظيمي.

^(١) طالب دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك خالد aalqahtni@kku.edu.sa

^(٢) أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة أم القرى s43970148@st.uqu.edu.sa

مقدمة الدراسة:

الاختلاف سنة كونية، ويعدُّ أحد الظواهر الطبيعية في مختلف المجالات، فلا يمكن لأحد أن يوقف هذه الظاهرة، وهي موجودة في مختلف نواحي الحياة، ومن بينها الناحية الوظيفية، فقد يعدُّ الصراع داخل المؤسسات نتيجة حتمية لعمليات التفاعل التي تتم بين العاملين بها، ومن ثم فمن الطبيعي أن يظهر الصراع بين العاملين في المدارس، ولكن من المهم التعامل مع هذا الصراع، وإدارته بطريقة سليمة، تدفع في اتجاه توفير مناخ إيجابي، يسهم في ضمان استمرارية العمل بالمدرسة بالشكل المطلوب.

وتشير الأدبيات التربوية إلى أنَّ الصراع التنظيمي أصبح ظاهرة تعايشها المؤسسات التعليمية، وأنَّ التعامل مع الصراع أصبح من الواجبات الرئيسة التي يتعين على قائد المدرسة التعامل معها في عمله اليومي. (الشهري، ٢٠١٤: ٢٦٨).

ومن خصائص الصراع أنه يمثل وضعاً مؤقتاً داخل المنظمة، وأنه ينطوي على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف أخرى على قبول حلول معينة، وأنه يفرض أعباء وتكاليف إضافية على الأطراف المعنية به طوال فترة الصراع، وتظل نتائج الصراع غير معروفة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (قطيشات، ٢٠٠٨).

وتتعدد أنواع الصراع التي قد تحدث في المدرسة، ومنها الصراعات الذاتية، وتحدث في حالة رغبة الفرد في ممارسة أكثر من مهمة في حين يفرض عليه الواقع أن يختار مهمة واحدة فقط، دون قدرة الفرد على ترتيبها بحسب أولوياتها، والصراعات بين الأفراد التي تحدث بين فردين أو أكثر نتيجة اختلاف وجهات النظر حول قضية ما في العمل، والصراعات بين الجماعات، وهي تعوق العمل وفق مبادئ التعاون والتكامل والتنسيق. (حمادات، ٢٠٠٨).

وتختلف الاستراتيجيات التي يمارسها المديرون في إدارة الصراعات التي تحدث في المنظمات وفقاً لاختلاف أنماطهم السلوكية، فالمديرون يعتمدون في إدارة الصراع على استراتيجيات تقوم على التجنب، والتسوية، وعدم الاهتمام بمعالجة أسباب الصراع والقضاء عليه، أما المديرون الذين يميلون إلى الأسلوب الحازم يستخدمون استراتيجيات تقوم على التكامل، ومشاركة الأطراف المتصارعة، والتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف. (Ikoya & Akinseinde, 2009).

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات (السلمي، ٢٠١١، الزبيدي، ٢٠١٣، الشهري،

٢٠١٤، السسفاني، ٢٠١٧) إلى تعدد استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس، ومن أهمها استراتيجيات التكامل، والتسوية، والتجنب، والقوة، والإرضاء، والهيمنة. كما أظهرت نتائج هذه الدراسات ارتباط إدارة الصراع في المدارس بالعديد من المتغيرات مثل المناخ المدرسي، والروح المعنوية للمعلمين، والرضا الوظيفي لديهم.

ومن ناحية أخرى، يرتبط نجاح أي مؤسسة بزيادة إنتاجيتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة أفرادها، فكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عالٍ من الالتزام بعملهم، ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به، كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم (Choong; Wong & Lau, 2011).

ويشير أبو راضي (٢٠١٣) إلى أنَّ الاهتمام بالالتزام التنظيمي يرجع إلى العناية بعمل الفرد في المؤسسة، وأنه يمثل حجر الأساس بها، وأنَّ أهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، وأنَّ الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه، ويبيدي رغبة قوية من أجل الاستمرار فيه، وتحقيق التميز في الأداء، وأنه كلما كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً، كلما زادت إنتاجية الفرد في العمل.

ويتضمن الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية الارتباط بقيم وأهداف المؤسسة، والاندماج في أعمالها، والتضحية من أجل تحقيق أهدافها، والإسهام بجهد مشترك لصالح المؤسسة، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، والاستمرار في خدمتها (المغربي، ٢٠٠٤).

ويتحدد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في ضوء العديد من العوامل، ومن أهمها: العوامل المتعلقة ببيئة العمل في المدرسة، ووضوح أهداف العمل وقابليتها للتنفيذ، وأسلوب القيادة، وإتاحة الفرصة أمام المعلمين للمساهمة في اتخاذ القرارات (الشهراني، ٢٠١٣).

وقد اعتنى العديد من الباحثين (الشهراني، ٢٠١٣، أبو راضي، ٢٠١٣، القرالة، ٢٠١٤) بالكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وبيان علاقة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ببعض المتغيرات كالأنماط القيادية لمديري المدارس، وقيادة التغيير لدى مديري المدارس. وفي ضوء ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط.

مشكلة الدراسة:

يتفاوت المعلمون في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم وسمات شخصياتهم في ممارسة أعمالهم، ولذلك قد تنشأ بينهم بعض الاختلافات التي قد تصل أحياناً إلى درجة الصراع، ولذلك تعتبر إدارة الصراع جزءاً لا يتجزأ من روتين العمل اليومي في المدرسة، كما أنها تعد من العوامل التي تؤثر - إيجاباً أو سلباً - على روح العمل داخل المدرسة، والتزام العاملين بها بمهامهم وواجباتهم، وعليه فلا بد لإدارة المدرسة من أن تحسن التعامل مع الصراع وإدارته بطريقة سليمة، تدفع العمل في المدرسة نحو تحقيق أهدافها.

وتؤكد نتائج الدراسات السابقة (السلمي، ٢٠١١، الزبيدي، ٢٠١٣، الشهري، ٢٠١٤، السسيفياني، ٢٠١٧) فيما يتعلق بإدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس أن استراتيجية التوافق، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التعاون تتفاوت من قائد لآخر، وبالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين فقد أظهرت دراسات كل من (الشهراني، ٢٠١٣، أبو راضي، ٢٠١٣، القرالة، ٢٠١٤) وجود درجة مرتفعة للالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

ومن خلال الاستقراء للدراسات السابقة يظهر جلياً ندرة الدراسات التي تطرقت إلى دراسة العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في المملكة، وهو ما يحفز إلى إجراء البحث الحالي من أجل الكشف عن مستوى كل من إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط، وكذلك التعرف عن العلاقة بينهما. وبناءً عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث الحالي في محاولة الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة خميس مشيط.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

«ما درجة العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط؟»

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين؟

٢. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على درجة إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين.
٣. التعرف على العلاقة بين درجة إدارة الصراع ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية هذه الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي على النحو التالي:

١. إثراء المكتبة العربية بدراسة حديثة تتناول العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية.
٢. يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد مديري المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط بالتغذية الراجعة لعملية إدارة الصراع في مدارسهم، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، بحيث يمكن تعزيز الأساليب الإيجابية لإدارة الصراع ومعالجة الأساليب السلبية، وكذلك زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
٣. يؤمل أن يستفيد من نتائج هذا البحث متخذو القرار في الإدارة التربوية في تعزيز تصوراتهم عند اختيار مديري المدارس، أو تقويم أدائهم، فيما يتعلق بالأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس لإدارة الصراع في مدارسهم.

حدود الدراسة:

١. الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. وتتضمن إدارة الصراع خمسة مجالات، وهي: استراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية، واستراتيجية السيطرة، واستراتيجية التكامل، واستراتيجية الإرضاء. أما الالتزام التنظيمي فيتضمن ثلاثة مجالات، وهي: الولاء للمدرسة، والمسؤولية تجاه المدرسة، والرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة.
٢. الحدود المكانية: طُبِّقَت هذه الدراسة في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط.
٣. الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط.
٤. الحدود الزمانية: طُبِّقَت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨ هـ.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الصراع:

عرِّفَ (القرالة) إدارة الصراع (٢٠١٤: ٥٢١) بأنها: «الطرق أو الآليات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في حل الخلافات التي تحدث سواءً بين المديرين والمعلمين، أو بين المعلمين أنفسهم». وتعرِّف إدارة الصراع إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: الأسلوب الذي يتخذه مدير المدرسة؛ لتوجيه النزاع والخلاف بين المعلمين نحو مصلحة العمل، والحفاظ على المناخ الصحي اللازم للاستمرار والعطاء، التي قد تتم من خلال العديد من الاستراتيجيات، وهي: التجنب، أو التسوية، أو السيطرة، أو التكامل، أو الإرضاء.

الالتزام التنظيمي:

يعرِّفه Marchiori & Henkin (٢٠٠٤: ٢٢) بأنه: «درجة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ورغبته في بذل الجهد لصالح تطوير العمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويته في هذه المنظمة».

ويعرِّف الالتزام التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مدى الولاء للمدرسة، والتقيد بأنظمتها، وأهدافها، والاهتمام بالحفاظ على مواردها، وسلامة بيئتها، وطيب العلاقات الودية بين العاملين فيها، والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها.

الإطار النظري:

تعتبر إدارة الصراع من المهارات القيادية التي يجب أن يتبعها قائد المدرسة للحد من تأثيرات الخلاف السلبية التي تنشب بين العاملين بالمؤسسة التربوية. ويعرّفه القرالة (٢٠١٤: ٥٢١) بأنها: «الطرق أو الآليات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في حل الخلافات التي تحدث سواءً بين المديرين والمعلمين، أو بين المعلمين أنفسهم».

وتبدأ إدارة الصراع بتشخيصه والشعور به، فقد تمثل عملية تشخيص الصراع خطوة مهمة في سبيل إدارته، وتشمل عملية تشخيص الصراع العديد من الخطوات التي أشارت إليها قطيشات (٢٠٠٨) وفقاً لما يأتي:

- معرفة أسباب الصراع الحقيقية داخل المنظمة، والتعرف على مشاعر أطراف الصراع.
 - تحديد حجم الصراع على مستوى الفرد، وبين الأفراد، وبين الجماعات داخل المنظمة.
 - تحديد الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة الصراع والسيطرة عليه.
 - التوصل إلى التكامل في الآراء بين الأطراف المتصارعة.
- وتتعدد الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في إدارة الصراع في المنظمات، وقد أشار العديد من الباحثين (الشهري، ٢٠١٤، السسفياني، ٢٠١٧) إلى بعض هذه الاستراتيجيات، ومن أهمها ما يأتي:
- استراتيجية التجنب: فقد يتم تجاهل وجود الصراع على أمل أن يحل هذا الصراع من تلقاء ذاته.
 - استراتيجية التهدة: ويقصد بها تليين المواقف، وتستخدم من أجل تقليل الاختلافات بين الأطراف إلى أقل درجة ممكنة.
 - استراتيجية التسوية: باتباع سياسة التفاهم مع أطراف الصراع من أجل الوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم.
 - استراتيجية السيطرة: وتعتمد على استخدام السلطة البيروقراطية باعتماد أسلوب الثواب والعقاب وفرض الحلول.
 - استراتيجية حل الوسط: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تنازل كل طرف من أطراف الصراع عن بعض مطالبه.

- استراتيجية الإرضاء: ويقصد بها اهتمام إدارة الصراع بإرضاء كافة أطراف الصراع.
- استراتيجية التنازل: ويقصد بها قيام أحد أطراف الصراع بالتغاضي عن مصالحه إعلاءً لمصلحة المنظمة.
- استراتيجية التكامل: ويقصد بها حل المشكلة محل الصراع من خلال المشاركة في إدارة الصراع، التي تعتمد على استعداد أطراف الصراع للجلوس معاً، والوقوف على أسباب الصراع وبحث كافة المشكلات الواقعة وصولاً إلى الحل المناسب.
- ويعتمد نجاح المؤسسات التربوية على عدة عوامل، من بينها مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به المعلمون والعاملون فيها. حيث إنَّ ارتفاع مؤشر مستوى الالتزام التنظيمي فيه دلالة واضحة على جودة المناخ التعليمي، وقدرة المؤسسة التربوية على خلق بيئة تعليمية، جاذبة، ومحفزة على الإبداع والتميز، ودليل واضح على قدرتها على تحقيق أهدافها التربوية.
- ويعرّف Dockel (٢٠٠٣: ١٥) الالتزام التنظيمي بأنه: «حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وتسهم في زيادة التزامه بالحضور، والولاء، والإبداع، والتعاون المشترك في العمل».
- ويعرّفه Marchiori & Henkin (٢٠٠٤: ٢٢) بأنه: «درجة ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ورغبته في بذل الجهد لصالح تطوير العمل بها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويته في هذه المنظمة».
- ويُلاحظ تعدد العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى الفرد، وقد أشار العديد من الباحثين (الشهراني، ٢٠١٣، أبوراضي، ٢٠١٣) إلى أهمها فيما يأتي:
- سياسات العمل في المنظمة: فكلما قامت المنظمة على مراعاة حاجات العاملين وإشباعها، كلما زاد لديهم الشعور بالرضا والانتماء.
- وضوح أهداف العمل في المنظمة: فكلما كانت أهداف العمل محددة وواضحة، كلما زاد وعي الأفراد بها، والتزامهم بتحقيقها.
- المناخ التنظيمي السائد في المنظمة: يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تحقيق الاستقرار للمنظمة والعاملين بها.
- العوامل التنظيمية: وتشمل إجراءات العمل وهيكله التنظيمي، ومدى التماسك بين أعضاء العمل، ووجود نظام اتصال واضح بينهم، والفرص المتاحة للمشاركة في صنع القرارات، ومعايير اختيار القادة الإداريين.

- العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد، مثل: النوع، والسن، ومستوى التعليم، وعدد سنوات الخدمة، ومعتقدات الفرد عن العمل، ومستوى طموحه، وحاجته إلى الإنجاز وتحقيق الذات، لها أثر كبير في التزامه التنظيمي.
- العوامل الخارجية: وتتمثل في خصائص البيئة الخارجية، والعوامل الاقتصادية والسياسية، ومدى توفر فرص العمل البديلة.

ويذكر الزبيدي (٢٠١٣) أن الالتزام التنظيمي يتضمن الأبعاد الآتية:

- الولاء: ويتمثل في رغبة الفرد الشديدة بالبقاء في المنظمة، وتبني قيمها وأهدافها، والعمل على تحقيقها.
- المسؤولية تجاه المنظمة: وتعني شعور الفرد بالانتماء، من خلال المشاركة في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة للمنظمة.
- الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: ويتمثل هذا البعد في القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد في حالة الاستمرار في المنظمة مقابل ما سيفقده في حالة الالتحاق بمنظمة أخرى.
- الإيمان بالمنظمة: ويظهر في إيمان الأفراد بالمنظمة وشعورهم بالفخر لعضويتهم بها، وتبني مشكلاتها باعتبارها مشكلات خاصة بهم.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية:

دراسة آيكويا وأكينسيندي Ikoya & Akinseinde (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس في نيجيريا من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠٠) معلم ومعلمة، وقام الباحثان بإعداد استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداماً من قبل مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين هي المساواة والتوافق، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيري الجنس أو الخبرة.

دراسة السلمي (٢٠١١)، فقد هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في

مدارس محافظة جدة من وجهة نظر كل من مديري المدارس والمشرفين التربويين، والوقوف على الأدوار الإشرافية لكل من مديري المدارس والمشرفين التربويين، ووضع تصور مقترح لاستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية، واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠١) مدير و(١١٨) مشرفاً تربوياً، وأعدَّ الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنَّ ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع كما يمارسها أفراد عينة الدراسة جاء كما يلي: المشاركة، ثم التسوية، ثم المواجهة، ثم التجنب، ثم الإجبار، كما أظهرت النتائج أنَّ المشرفين التربويين أكثر استخداماً لاستراتيجياتي المشاركة والتسوية، في حين كان المديرون أكثر استخداماً لاستراتيجيات الإجبار والتجنب، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة استخدام استراتيجيات المشاركة، والتسوية، تعزى لمتغيري الخبرة (لصالح ذوي الخبرة الأكبر)، والمؤهل (لصالح ذوي المؤهلات التربوية).

دراسة شونج وونج ولو Choong; Wong & Lau (٢٠١١) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الدافعية الفعلية والالتزام التنظيمي لدى الأكاديميين في الجامعات الماليزية الخاصة، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٧) أكاديمياً، وأعدَّ الباحثون مقياسين أحدهما للدافعية الفعلية، والآخر للالتزام التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الدافعية الفعلية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

دراسة أكينوبي وزملاؤه Akinnubi et. al. (٢٠١٢) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السمات الشخصية لمدير المدرسة وإدارة الصراع في المدارس الثانوية في ولاية كوارا النيجيرية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) معلم، وأعدَّ الباحثون استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين السمات الشخصية لمدير المدرسة وإدارة الصراع في المدارس الثانوية.

دراسة الشهراني (٢٠١٣) وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة والالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) معلماً، وأعدَّ الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنَّ الأنماط القيادية لمديري المدارس تمارس بدرجة كبيرة، وأنَّ النمط الإجباري احتل المرتبة الأولى، كما أظهرت النتائج أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان

متوسطاً، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، أو الخبرة في التدريس، أو عدد الدورات التدريبية، كما أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

دراسة الزبيدي (٢٠١٣) وقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٦) معلماً، وأعدَّ الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت متوسطة، وجاء ترتيب هذه الأساليب وفقاً لدرجة ممارستها كما يلي: أسلوب التسوية، ثم أسلوب التعاون، ثم أسلوب المجاملة، ثم أسلوب التجنب، ثم أسلوب الإكراه، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أسلوبي المجاملة، والتجنب، تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأكبر، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، أو تفاعل المرحلة التعليمية مع الخبرة.

دراسة الخميس (٢٠١٣) وقد هدفت إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، والعلاقة بينهما، من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٤) معلماً ومعلمة، وأعدَّت الباحثة استبانتين، إحداهما لقياس درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والأخرى لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وقد أظهرت النتائج أنَّ درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية كانت مرتفعة، وأنَّ مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، كما أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي.

دراسة أبو راضي (٢٠١٣) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة والالتزام التنظيمي للمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، وأعدت الباحثة استبانتيْن إحداهما لقياس المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، والأخرى لقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد أظهرت النتائج أنَّ درجة توافر المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج أنَّ مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين.

دراسة القرالة (٢٠١٤) وقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بالأردن لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) معلماً ومعلمة، وأعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أنَّ درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس لاستراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عالية، بينما كانت درجة ممارستهم لاستراتيجيات التجنب، والتنافس، والتنازل لإدارة الصراع التنظيمي متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية التعاون وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، في حين ظهرت علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس لاستراتيجية التنافس وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

دراسة الشهري (٢٠١٤) وقد هدفت إلى التعرف على كل من طبيعة المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨) مديراً و(٣٨٠) معلماً، وأعدت الباحثة استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود مناخ إيجابي في المدارس الثانوية بالطائف، كما أظهرت النتائج تفاوت أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس، وأنَّ أكثر هذه الأساليب استخداماً من مديري المدارس كان الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي، وأنَّ أقل هذه الأساليب استخداماً من مديري المدارس كان الأسلوب التكيفي والأسلوب التجنبي، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

كل من المديرين والمعلمين لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس لصالح المديرين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين استخدام مديري المدارس لكل من الأسلوب التعاوني، والأسلوب التشاركي، والأسلوب التكيفي في إدارة الصراع وبين المناخ التنظيمي في المدارس.

دراسة السسفياني (٢٠١٧) فقد هدفت إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المدارس الثانوية بمكة المكرمة، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في درجة شيوع هذه الاستراتيجيات التي قد تعزى لطبيعة العمل، واستخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩) مدير مدرسة و(٢٩١) معلماً، وأعدَّ الباحث استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنَّ مستوى تطبيق استراتيجية التعاون كان عالياً جداً، ومستوى تطبيق استراتيجية التسوية كان عالياً، ومستوى تطبيق استراتيجية التجنب كان متوسطاً، ومستوى تطبيق استراتيجية الإجماع كان منخفضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات كل من المديرين والمعلمين لدرجة شيوع استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة اهتمام العديد من الدراسات بتناول إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، وتحديد أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع، وكذلك التعرف على علاقة إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ببعض المتغيرات. والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن الفروق التي قد تعزى لبعض المتغيرات، وهناك بعض الدراسات التي اهتمت بالتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين وبعض المتغيرات. وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة القرالة (٢٠١٤)، في التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع في المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع دراسات المحور الأول في التعرف على مستوى إدارة الصراع في المدارس، وتتشابه أيضاً مع دراسة السلمي (٢٠١١) في الكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في مدركات المعلمين عن مستوى إدارة الصراع في المدارس، التي قد تعزى لبعض المتغيرات مثل التخصص، أو المؤهل العلمي، أو عدد سنوات الخبرة. كما تتشابه الدراسة الحالية في التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق في مدركات المعلمين، كدراسات كل من الشهراني (٢٠١٣)، والخميس (٢٠١٣).

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجال المكاني لها، حيث لا توجد دراسة سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط.

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة الحالي جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، وعددهم (٨٨٣) معلماً، موزعين على (٣٨) مدرسة، وذلك بحسب إحصائيات مكتب التعليم بمحافظة خميس مشيط للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (١٦٥) معلماً بالمرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشيط، اختيروا بطريقة العينة العشوائية. وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة:

جدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص

م	التخصص	العدد	النسبة المئوية
١	التخصصات العلمية	٥٩	٣٥.٧٦ %
٢	التخصصات الأدبية	١٠٦	٦٤.٢٤ %
	الإجمالي	١٦٥	١٠٠ %

يتضح من الجدول (١) أنَّ عدد المعلمين في عينة الدراسة من التخصصات العلمية بلغ (٥٩) معلماً، بما نسبته (٣٥.٧٦ %) من إجمالي عينة الدراسة، وأنَّ عدد المعلمين من التخصصات الأدبية بلغ (١٠٦) معلمين، بما نسبته (٦٤.٢٤ %) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
١	بكالوريوس	١٤١	% ٨٥.٤٥
٢	دراسات عليا	٢٤	% ١٤.٥٥
	الإجمالي	١٦٥	% ١٠٠

يتضح من الجدول (٢) أنَّ عدد المعلمين في عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس بلغ (١٤١) معلماً، بما نسبته (% ٨٥.٤٥) من إجمالي عينة الدراسة، وأنَّ عدد المعلمين الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا بلغ (٢٤) معلماً، بما نسبته (% ١٤.٥٥) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٢٨	% ١٦.٩٧
٢	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٥٢	% ٣١.٥٢
٣	١٠ سنوات فأكثر	٨٥	% ٥١.٥١
	الإجمالي	١٦٥	% ١٠٠

يتضح من الجدول (٣) أنَّ عدد المعلمين في عينة الدراسة الذين عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من (٥) سنوات بلغ (٢٨) معلماً، بما نسبته (% ١٦.٩٧) من إجمالي عينة الدراسة، وأنَّ عدد المعلمين في عينة الدراسة الذين عدد سنوات الخبرة لديهم من (٥) سنوات لأقل من (١٠) سنوات بلغ (٥٢) معلماً، بما نسبته (% ٣١.٥٢) من إجمالي عينة الدراسة، وأنَّ عدد المعلمين في عينة الدراسة الذين عدد سنوات الخبرة لديهم (١٠) سنوات فأكثر بلغ (٨٥) معلماً، بما نسبته (% ٥١.٥١) من إجمالي عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وذلك لمناسبيتها لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها.

صدق الاستبانة:

تُحقق من صدق الاستبانة بطريقتين، وهما:

- **صدق المحكمين:** بعد إعداد الصورة الأولى للاستبانة عرضت على عشرة محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية؛ للتحقق من مدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، ومدى انتماء كل منها للمحور، وعدلت الاستبانة في ضوء نتيجة التحكيم.
- **صدق الاتساق الداخلي:** حسبت قيمة معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور وبين الدرجة الكلية للاستبانة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (٤)

قيم معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين كل من الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة:

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	رقم العبارة
١	٠,٧٨	٠,٦٨	٢٦	٠,٦٨	٢٦
٢	٠,٦٩	٠,٧٦	٢٧	٠,٧٦	٢٧
٣	٠,٨٢	٠,٧٥	٢٨	٠,٧٧	٢٨
٤	٠,٧٠	٠,٨١	٢٩	٠,٧٠	٢٩
٥	٠,٦٨	٠,٨٣	٣٠	٠,٧٨	٣٠
٦	٠,٦٩	٠,٨٧	٣١	٠,٧٤	٣١
٧	٠,٩٠	٠,٨٣	٣٢	٠,٨٧	٣٢
٨	٠,٨٠	٠,٨٢	٣٣	٠,٩٠	٣٣
٩	٠,٧٤	٠,٨٥	٣٤	٠,٨٧	٣٤
١٠	٠,٦٨	٠,٧٠	٣٥	٠,٨٨	٣٥
١١	٠,٧٥	٠,٧٢	٣٦	٠,٧٨	٣٦
١٢	٠,٨٤	٠,٨٢	٣٧	٠,٧٩	٣٧
١٣	٠,٧٩	٠,٨٠	٣٨	٠,٧٦	٣٨

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط بالمحور الذي تنتمي إليه العبارة	رقم العبارة
❖❖ ٠,٨٢	❖❖ ٠,٧٥	٣٩	❖❖ ٠,٦٨	❖❖ ٠,٦٩	١٤
❖❖ ٠,٨٠	❖❖ ٠,٨٢	٤٠	❖❖ ٠,٧٩	❖❖ ٠,٧٧	١٥
❖❖ ٠,٨٧	❖❖ ٠,٩٠	٤١	❖❖ ٠,٦٨	❖❖ ٠,٧٢	١٦
❖❖ ٠,٨٦	❖❖ ٠,٨٧	٤٢	❖❖ ٠,٧١	❖❖ ٠,٦٩	١٧
❖❖ ٠,٧٥	❖❖ ٠,٧٩	٤٣	❖❖ ٠,٨٤	❖❖ ٠,٧٢	١٨
❖❖ ٠,٨٤	❖❖ ٠,٩١	٤٤	❖❖ ٠,٨٣	❖❖ ٠,٨١	١٩
❖❖ ٠,٨٢	❖❖ ٠,٨٧	٤٥	❖❖ ٠,٧٧	❖❖ ٠,٧٥	٢٠
❖❖ ٠,٨٤	❖❖ ٠,٩٠	٤٦	❖❖ ٠,٨٩	❖❖ ٠,٩١	٢١
❖❖ ٠,٨٢	❖❖ ٠,٨٥	٤٧	❖❖ ٠,٩٠	❖❖ ٠,٧٣	٢٢
❖❖ ٠,٨٣	❖❖ ٠,٩١	٤٨	❖❖ ٠,٨٥	❖❖ ٠,٨٣	٢٣
❖❖ ٠,٨٥	❖❖ ٠,٨٦	٤٩	❖❖ ٠,٦٩	❖❖ ٠,٧٠	٢٤
❖❖ ٠,٨٦	❖❖ ٠,٧٨	٥٠	❖❖ ٠,٧٨	❖❖ ٠,٩٠	٢٥

❖❖ وجود دلالة عند مستوى ٠,٠١

❖ وجود دلالة عند مستوى ٠,٠٥

جدول (٥)

قيم معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة
١	المحور الأول: إدارة الصراع	❖❖ ٠,٨٥
٢	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	❖❖ ٠,٨٩

❖❖ وجود دلالة عند مستوى ٠,٠١

❖ وجود دلالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (٤) أنَّ قيم معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة وبين كل من الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة وكذلك الدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (٠,٦٨) إلى (٠,٩١)، كما أنَّ قيمة معامل الارتباط بين المحور الأول (إدارة الصراع) وبين الدرجة الكلية للاستبانة بلغت (٠,٨٥)، وقيمة معامل الارتباط

بين المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) وبين الدرجة الكلية للاستبانة بلغت (٠.٨٩)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى اتصاف الاستبانة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

- ثبات الاستبانة:

تُحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددهم (٣٠) معلماً، وحسبت قيمة معامل (ألفا كرونباخ)، وذلك بالنسبة للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٦)

معاملات الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) للاستبانة ككل، ولكل محور من محاورها

م	المحور	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: إدارة الصراع	٠.٨٤
٢	المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	٠.٨٩
	الاستبانة ككل	٠.٨٧

يتضح من جدول (٦) أنَّ قيمة معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) للمحور الأول (إدارة الصراع) بلغت (٠.٨٤)، وأنَّ قيمة معامل الثبات للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) بلغت (٠.٨٩)، وأنَّ قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت (٠.٨٧)، وجميعها قيم مرتفعة، مما يشير إلى اتصاف الاستبانة بدرجة مناسبة من الثبات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها:

استخدم أسلوب ليكرت (Likert) ثلاثي التدرج (موافق - إلى حد ما - غير موافق)، وقد أعطى لهذه البدائل أوزاناً متدرجة (٣ - ٢ - ١) على الترتيب. وبناءً على ذلك استخدم المعيار الآتي للحكم على درجة الموافقة على كل عبارة، فقد حسب مدى الدرجات لكل عبارة، فمدى الاستجابة = (أعلى درجة - أقل درجة)، وعدد الفئات = $(٣ - ١) / ٣ = ٠.٦٧$ ، وهو طول الفئة، وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح بين (١) إلى أقل من (١.٦٧) فإنَّ درجة الموافقة على هذه العبارة منخفضة، وإذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح بين (١.٦٧) إلى أقل من (٢.٣٤)

فإنَّ درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة، وإذا كان المتوسط الحسابي للعبارة يتراوح بين (٢.٣٤) إلى (٣) فإنَّ درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة.

أولاً: إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على «ما مستوى إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط؟»، وللإجابة عن هذا السؤال، حُسِبَت قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لمجالات المحور الأول

(إدارة الصراع)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	استراتيجية التجنب	١,٩٩	٠,٣٩	متوسطة	٤
٢	استراتيجية التسوية	٢,١٧	٠,٣٥	متوسطة	٢
٣	استراتيجية السيطرة	٢,٠١	٠,٣٤	متوسطة	٣
٤	استراتيجية التكامل	٢,٥٦	٠,٤٥	مرتفعة	١
٥	استراتيجية الإرضاء	١,٩٧	٠,٣٧	متوسطة	٥
	المتوسط العام للمحور الأول (إدارة الصراع)	٢,١٣	٠,١٩	متوسطة	

يتضح من جدول (٧) أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور الأول (إدارة الصراع) قد بلغ (٢,١٣)، بانحراف معياري (٠,١٩)، وبدرجة موافقة متوسطة، وأنَّ المتوسطات الحسابية لمجالات هذا المحور تراوحت ما بين (١,٩٧ - ٢,٥٦)، بدرجة موافقة تتراوح بين متوسطة إلى مرتفعة، وجاء في الترتيب الأول مجال استراتيجية التكامل بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٤٥)، بدرجة موافقة مرتفعة، وجاء في الترتيب الأخير مجال استراتيجية الإرضاء بمتوسط حسابي (٢,٥٦)، وانحراف معياري (٠,٤٥)، بدرجة موافقة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء حرص مديري المدارس على التعرف على أسباب الصراعات، وبحث كافة المشكلات الواقعة وصولاً إلى الحل المناسب الذي يتفق مع وجهات

النظر المختلفة، وهو ما يسهم في تحقيق أهداف مختلف أطراف الصراع بطريقة متوازنة. وفي بعض الأحيان قد يلجأون إلى محاولة التوفيق بين وجهات النظر المختلفة من أجل محاولة إرضاء كافة أطراف الصراع.

وبالنسبة للمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل مجال من مجالات المحور الأول (إدارة الصراع)، فكانت كما يأتي:

١ - المجال الأول (استراتيجية التجنب):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات استراتيجية التجنب:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات المجال الأول من المحور الأول (استراتيجية التجنب)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يبعد المدير نفسه عن أي خلاف يحدث بين المعلمين.	١,٨٨	٠,٦٨	متوسطة	٥
٢	يتجنب المدير مناقشة الخلافات أو مشكلات العمل أثناء الاجتماعات.	١,٩٢	٠,٨١	متوسطة	٤
٣	يتجنب المدير أي مواجهة بينه وبين المعلمين.	١,٩٧	٠,٨٢	متوسطة	٣
٤	يؤجل المدير حل الصراعات إلى حين تهدأ الأمور.	٢,٦٠	٠,٦٦	مرتفعة	١
٥	يبتعد المدير عن الموضوعات التي قد تؤدي إلى الصراعات.	١,٥٠	٠,٧٤	منخفضة	٦
٦	يترك المدير مهمة حل الصراعات للأطراف المتصارعة.	٢,٠٨	٠,٧٣	متوسطة	٢
	المتوسط العام للمجال الأول (استراتيجية التجنب)	١,٩٩	٠,٣٩	متوسطة	

يتضح من جدول (٨) أنَّ المتوسط العام لمجال استراتيجية التجنب بلغ (١,٩٩)، بانحراف معياري (٠,٣٩)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال متوسطة، كما يتضح من جدول (٦) أنَّ

المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال تراوحت ما بين (١,٥٠ - ٢,٦٠)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤) التي تنصُّ على «يُؤجل المدير حل الصراعات إلى حين تهدأ الأمور» بمتوسط حسابي (٢,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٥) التي تنص على «يبتعد المدير عن الموضوعات التي قد تؤدي إلى الصراعات» بمتوسط حسابي (١,٥٠)، وانحراف معياري (٠,٧٤).

ويمكن تفسير حصول عبارة «يُؤجل المدير حل الصراعات إلى حين تهدأ الأمور» على أعلى متوسط حسابي في مجال استراتيجية التجنب، في ضوء أنَّ حل الصراعات فور حدوثها قد يؤدي إلى تفاقم الصراع، مما يدفع مديري المدارس إلى تأجيل هذا الحل لفترة مؤقتة لحين هدوء الأمور. أما حصول عبارة «يبتعد المدير عن الموضوعات التي قد تؤدي إلى الصراعات» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أنَّ هناك أموراً قد تؤدي إلى الصراع، ولكن لا بد من مواجهتها ولا يمكن تجنبها.

٢ - المجال الثاني (استراتيجية التسوية):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات استراتيجية التسوية:

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعببارات المجال الثاني من المحور الأول (استراتيجية التسوية).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٧	يحاول التوصل إلى حل وسط للصراعات التي تحدث في المدرسة.	٢,٠٢	٠,٧٩	متوسطة	٤
٨	يسعى المدير لتقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة.	١,٦٤	٠,٧٢	منخفضة	٥
٩	يوضح المدير إيجابيات وسلبيات الموقف للأطراف المتصارعة.	٢,١٦	٠,٨١	متوسطة	٣

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٠	يعتمد المدير على التفاوض القائم على تقديم التنازلات من أطراف الصراع.	٢,٥٤	٠,٧٤	مرتفعة	١
١١	يشجع المدير سياسة الأخذ والعطاء لحل مواقف الصراع.	٢,٤٨	٠,٧٨	مرتفعة	٢
	المتوسط العام للمجال الثاني (استراتيجية التسوية)	٢,١٧	٠,٣٥	متوسطة	

يتضح من جدول (٩) أنَّ المتوسط العام لمجال استراتيجية التسوية بلغ (٢,١٧)، بانحراف معياري (٠,٣٥)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال متوسطة، كما يتضح من جدول (٧) أنَّ المتوسطات الحسابية لعبارة هذا المجال تراوحت ما بين (١,٦٤ - ٢,٥٤)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٠) التي تنص على «يعتمد المدير على التفاوض القائم على تقديم التنازلات من أطراف الصراع» بمتوسط حسابي (٢,٥٤)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٨) التي تنص على «يسعى المدير لتقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة» بمتوسط حسابي (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٧٢).

ويمكن تفسير حصول عبارة «يعتمد المدير على التفاوض القائم على تقديم التنازلات من أطراف الصراع» على أعلى متوسط حسابي، في مجال استراتيجية التسوية في ضوء أنَّ تسوية الصراعات تستلزم قدرة مدير المدرسة على إدارة التفاوض بين أطراف الصراع، وإقناعهم بضرورة تقديم بعض التنازلات. أما حصول عبارة «يسعى المدير لتقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أنَّ تقريب وجهات النظر المختلفة قد يصعب تنفيذه في بعض مواقف الصراع.

٣ - المجال الثالث (استراتيجية السيطرة):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات استراتيجية السيطرة:

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات المجال الثالث من المحور الأول (استراتيجية السيطرة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٢	يهدد المدير بالعقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها.	٢,٣٨	٠,٦٢	مرتفعة	٢
١٣	يجبر المدير المعلمين على قبول قراراته في حالة نشوء خلاف بينهم.	١,٧٩	٠,٧٤	متوسطة	٥
١٤	يصدر المدير قراراته دون استطلاع آراء المعلمين أو مشاورتهم.	١,٩٦	٠,٧٩	متوسطة	٤
١٥	يحرص المدير على حل المشكلات من جذورها.	١,٤٤	٠,٧٠	منخفضة	٦
١٦	يطبق المدير اللوائح والنظم بشكل حريفي على أطراف الصراع.	٢,٥٢	٠,٧٢	مرتفعة	١
١٧	يتابع المدير تنفيذ قراراته بكل دقة وحزم.	١,٩٨	٠,٦٨	متوسطة	٣
	المتوسط العام للمجال الثالث (استراتيجية السيطرة)	٢,٠١	٠,٣٤	متوسطة	

يتضح من جدول (١٠) أنَّ المتوسط العام لمجال استراتيجية السيطرة بلغ (٢,٠١)، بانحراف معياري (٠,٣٤)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال متوسطة، كما يتضح من جدول (٨) أنَّ المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال تراوحت ما بين (١,٤٤ - ٢,٥٢)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٦) التي تنص على «يطبق المدير اللوائح والنظم بشكل حريفي على أطراف الصراع» بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٥) التي تنص على «يحرص المدير على حل المشكلات من جذورها» بمتوسط حسابي (١,٤٤)، وانحراف معياري (٠,٧٠).

ويمكن تفسير حصول عبارة «يطبق المدير اللوائح والنظم بشكل حريفي على أطراف الصراع» على أعلى متوسط حسابي، في مجال استراتيجية السيطرة في ضوء أنَّ السيطرة على مواقف الصراع تتطلب قيام مدير المدرسة بتطبيق اللوائح والنظم بشكل حريفي على أطراف

الصراع. أما حصول عبارة «يحرص المدير على حل المشكلات من جذورها» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أن الحل الجذري للمشكلات أمر يصعب تحقيقه في كثير من الأحيان على أرض الواقع.

٤ - المجال الرابع (استراتيجية التكامل):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات استراتيجية التكامل:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات المجال الرابع من المحور الأول (استراتيجية التكامل)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١٨	يعمل المدير مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك للمشكلات.	٢,٢٩	٠,٦٦	متوسطة	٥
١٩	يحدد المدير أهدافاً للعمل تتطلب تعاون الجميع من أجل تحقيقها.	٢,٧٢	٠,٥٦	مرتفعة	١
٢٠	يوضح المدير للمعلمين مشكلات العمل ويناقشهم بشأنها.	٢,٧٢	٠,٥٦	مرتفعة	١ مكرر
٢١	يقدم المدير بدائل مختلفة لحل الصراعات بين المعلمين.	٢,٦٥	٠,٦٠	مرتفعة	٣
٢٢	يتعاون المدير مع المعلمين للوصول إلى حلول مقبولة للصراعات بينهم.	٢,٣٩	٠,٦٦	مرتفعة	٤
	المتوسط العام للمجال الرابع (استراتيجية التكامل)	٢,٥٦	٠,٤٥	مرتفعة	

يتضح من جدول (١١) أن المتوسط العام لمجال استراتيجية التكامل بلغ (٢,٥٦)، بانحراف معياري (٠,٤٥)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال مرتفعة، كما يتضح من جدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال تراوحت ما بين (٢,٢٩ - ٢,٧٢)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (١٩) التي تنص على «يحدد المدير أهدافاً للعمل تتطلب تعاون الجميع من أجل تحقيقها»

بمتوسط حسابي (٢,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (١٨) التي تنص على «يعمل المدير مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك للمشكلات» بمتوسط حسابي (٢,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٦٦).

ويمكن تفسير حصول عبارة «يحدد المدير أهدافاً للعمل تتطلب تعاون الجميع من أجل تحقيقها» على أعلى متوسط حسابي في مجال استراتيجية التكامل، في ضوء أن المشاركة الفعالة من الجميع في حل الصراع هي أساس نجاح استراتيجية التكامل. أما حصول عبارة «يعمل المدير مع المعلمين للوصول إلى فهم مشترك للمشكلات» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أن الوصول إلى فهم مشترك للمشكلات يستلزم قدراً كبيراً من المرونة من جانب المعلمين لتبني وجهات نظر الآخرين، وهو ما يصعب تحقيقه أحياناً.

٥ - المجال الخامس (استراتيجية الإرضاء):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات استراتيجية الإرضاء:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات المجال الخامس من المحور الأول (استراتيجية الإرضاء)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٣	يهتم المدير بأن تتفق قراراته مع توقعات المعلمين.	١,٨٦	٠,٦٦	متوسطة	٣
٢٤	يتنازل المدير عن آرائه من أجل إرضاء المعلمين.	١,٨١	٠,٧٥	متوسطة	٤
٢٥	يتردد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب حرصاً على مشاعر المعلمين.	١,٤٢	٠,٦٤	منخفضة	٥
٢٦	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجبات عملهم.	٢,٥٩	٠,٦٢	مرتفعة	١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٧	يترك المدير للمعلمين حرية اختيار أسلوب أدائهم للعمل.	٢,١٨	٠,٦٧	متوسطة	٢
	المتوسط العام للمجال الخامس (استراتيجية الإرضاء)	١,٩٧	٠,٣٧	متوسطة	

يتضح من جدول (١٢) أن المتوسط العام لمجال استراتيجية الإرضاء بلغ (١,٩٧)، بانحراف معياري (٠,٣٧)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال متوسطة، كما يتضح من جدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لعبارة هذا المجال تراوحت ما بين (١,٤٢ - ٢,٥٩)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٢٦) التي تنص على «يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجبات عملهم» بمتوسط حسابي (٢,٥٩)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢٥) التي تنص على «يتردد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب حرصاً على مشاعر المعلمين» بمتوسط حسابي (١,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٦٤).

ويمكن تفسير حصول عبارة «يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجبات عملهم» على أعلى متوسط حسابي في مجال استراتيجية الإرضاء، في ضوء أن هذه الاستراتيجية غير فعالة في حل مواقف الصراع بطريقة سليمة، وأن تطبيقها يستلزم أن يقوم مدير المدرسة بالتساهل أحياناً مع العاملين المقصرين في أداء واجبات عملهم. أما حصول عبارة «يتردد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب حرصاً على مشاعر المعلمين» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أن تطبيق استراتيجية الإرضاء قد تؤدي إلى التردد في اتخاذ القرارات خوفاً من غضب العاملين أو اعتراضهم على هذا القرار.

وتتفق نتائج السؤال الأول مع نتائج دراسة السلمي (٢٠١١) التي أظهرت أن الاستراتيجية الأكثر استخداماً من مديري المدارس لإدارة الصراع هي استراتيجية المشاركة. في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الحسيني والعجمي والحربي (٢٠١٢) التي أظهرت أن الاستراتيجية الأكثر استخداماً من مديري المدارس لإدارة الصراع هي استراتيجية التفاف.

ثانياً: إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على «ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية

بمحافظة خميس مشيط» وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لمجالات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الولاء للمدرسة.	٢,٦٨	٠,٣٣	مرتفعة	٢
٢	المسؤولية تجاه المدرسة.	٢,٧٠	٠,٣٥	مرتفعة	١
٣	الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة.	٢,٥٣	٠,٤٠	مرتفعة	٣
	المتوسط العام للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي)	٢,٦٤	٠,٣١	مرتفعة	

يتضح من جدول (١٣) أنَّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمحور الثاني (الالتزام التنظيمي) بلغ (٢,٦٤)، بانحراف معياري (٠,٣١)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وأنَّ المتوسطات الحسابية لمجالات هذا المحور تراوحت ما بين (٢,٥٣ - ٢,٧٠)، بدرجة موافقة مرتفعة لجميع المجالات، وجاء في الترتيب الأول مجال المسؤولية تجاه المدرسة، بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٣٥)، وجاء في الترتيب الأخير مجال الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، بمتوسط حسابي (٢,٥٣)، وانحراف معياري (٠,٤٠).

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء حرص المعلمين على الاستمرار في مهنة التعليم نتيجة طبيعة إعدادهم الأكاديمي الذي لايؤهلهم لشغل وظيفة أخرى غير وظيفة المعلم، ومن ثم فهم يعلمون أنَّ الفرص البديلة للحصول على عمل آخر تكاد تكون معدومة، ومن ثم يركز المعلم في عمله ويحاول أدائه بأفضل طريقة ممكنة من أجل الاستمرار فيه.

كما أنَّ المعلمين يتطلعون للاستمرار بالعمل في مدارسهم، والمشاركة في الفعاليات التي تقوم على الارتقاء بمستوى العمل بها؛ نتيجة شعورهم بأنَّ ما تحققه المدرسة من إنجاز يعود عليهم بالنفع والفائدة، ومن ثم يزيد شعورهم بالانتماء للمدرسة، والحرص على تحسين وتطوير العمل بها.

أما فيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل مجال من مجالات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)، فكانت كما يأتي:

١ - المجال الأول (الولاء للمدرسة):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات مجال الولاء للمدرسة:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات المجال الأول من المحور الثاني (الولاء للمدرسة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٨	أَتبنّى قيم وأهداف مدرستي.	٢,٧٥	٠,٤٩	مرتفعة	٤
٢٩	أتحدث بطريقة إيجابية أمام الآخرين عن مدرستي.	٢,٧٧	٠,٥١	مرتفعة	٣
٣٠	أشعر بالفخر لكوني معلماً بهذه المدرسة.	٢,٦٨	٠,٥٨	مرتفعة	٦
٣١	أشعر بالرضا عما يتخذ من قرارات في المدرسة.	٢,١٨	٠,٦٧	متوسطة	٧
٣٢	أشعر بالسعادة عند أداء ما أكلف به من مهام في المدرسة.	٢,٧٢	٠,٥٢	مرتفعة	٥
٣٣	تستحق مدرستي الإخلاص في أداء العمل بها.	٢,٨٣	٠,٤١	مرتفعة	٢
٣٤	أحرص على تقديم أفضل ما لدي من أداء في المدرسة.	٢,٨٥	٠,٣٧	مرتفعة	١
المتوسط العام للمجال الأول (الولاء للمدرسة)		٢,٦٨	٠,٣٣	مرتفعة	

يتضح من جدول (١٤) أنَّ المتوسط العام لمجال الولاء للمدرسة بلغ (٢,٦٨)، بانحراف معياري (٠,٣٣)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال مرتفعة، كما يتضح من جدول (١٢) أنَّ المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال تراوحت ما بين (٢,١٨ - ٢,٨٥)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم

(٣٤) التي تنص على «أحرص على تقديم أفضل ما لدي من أداء في المدرسة» بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وانحراف معياري (٠,٣٧)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٣١) التي تنص على «أشعر بالرضا عما يُتخذ من قرارات في المدرسة» بمتوسط حسابي (٢,١٨)، وانحراف معياري (٠,٦٧).

ويمكن تفسير حصول عبارة «أحرص على تقديم أفضل ما لدي من أداء في المدرسة» على أعلى متوسط حسابي في مجال الولاء للمدرسة، في ضوء أن طبيعة العمل في مهنة التدريس تستلزم من المعلم التعاون مع الزملاء وتبادل الخبرات معهم، مما يترتب عليه توطيد العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، ومن ثم يصبح المعلم أكثر ارتباطاً بمدرسته وبفريق العمل بها. أما حصول عبارة «أشعر بالرضا عما يُتخذ من قرارات في المدرسة» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أنه ليس بالضرورة أن ترضي القرارات التي تتخذ في المدرسة جميع من يعملون بها.

٢ - المجال الثاني (المسؤولية تجاه المدرسة):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات مجال المسؤولية تجاه المدرسة:

جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات المجال الثاني من المحور الثاني (المسؤولية تجاه المدرسة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٣٥	أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة.	٢,٨٩	٠,٣٧	مرتفعة	٢
٣٦	أهتم بوجود مستقبل مشرق لمدرستي.	٢,٨٧	٠,٤١	مرتفعة	٣
٣٧	أعتبر مشكلات المدرسة كأنها مشكلات خاصة بي.	٢,٥٢	٠,٦٣	مرتفعة	٧
٣٨	لدي استعداد لبذل المزيد من الجهد من أجل نجاح المدرسة.	٢,٧٩	٠,٤٥	مرتفعة	٦
٣٩	أقبل أي عمل يوكل إليّ تنفيذه في المدرسة.	٢,٨٣	٠,٤٤	مرتفعة	٥
٤٠	أقوم بهام عملي دون رقابة من أحد.	٢,٣٦	٠,٦٣	مرتفعة	٨
٤١	أقدم الدعم والمساندة لزملائي في المدرسة.	٢,٩١	٠,٣٥	مرتفعة	١

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤٢	أقدم مصلحة المدرسة على مصالحي الشخصية.	٢,٨٤	٠,٤٠	مرتفعة	٤
٤٣	أشعر بالاستقلالية وحرية التعبير عن آرائي المتعلقة بأداء العمل.	٢,٢٧	٠,٦٩	متوسطة	٩
	المتوسط العام للمجال الثاني (المسؤولية تجاه المدرسة)	٢,٧٠	٠,٣٥	مرتفعة	

يتضح من جدول (١٥) أنَّ المتوسط العام لمجال المسؤولية تجاه المدرسة بلغ (٢,٧٠)، بانحراف معياري (٠,٣٥)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال مرتفعة، كما يتضح من جدول (١٣) أنَّ المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال تراوحت ما بين (٢,٢٧ - ٢,٩١)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٤١) التي تنص على «أقدم الدعم والمساندة لزملائي في المدرسة» بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (٠,٣٥)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٣) التي تنص على «أشعر بالاستقلالية وحرية التعبير عن آرائي المتعلقة بأداء العمل» بمتوسط حسابي (٢,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٦٩).

ويمكن تفسير حصول عبارة «أقدم الدعم والمساندة لزملائي في المدرسة» على أعلى متوسط حسابي في مجال المسؤولية تجاه المدرسة، في ضوء أنه بعد أن يقضي المعلم بعض السنوات في العمل في مدرسته ويستقر بها تنشأ بينه وبين الموجودين بها من إدارة وزملاء وطلاب علاقات إنسانية، مما يجعله أكثر تمسكاً بمدرسته، وأكثر حرصاً على الاستمرار في العمل بها، فيحرص على تقديم الدعم والمساندة لزملائه بالمدرسة. أما حصول عبارة «أشعر بالاستقلالية وحرية التعبير عن آرائي المتعلقة بأداء العمل» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أنَّ العمل بالمدرسة يرتبط بلوائح للعمل، وقد لا تسمح بالقدر الذي يتوقعه المعلم من الاستقلالية في العمل.

٣ - المجال الثالث: (الرغبة في الاستمرار بالعمل بالمدرسة):

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لكل عبارة من عبارات مجال الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة:

جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، والترتيب لعبارات المجال الثالث من المحور الثاني (الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٤٤	كان قرار التحاقى بالعمل في هذه المدرسة قراراً صائباً.	٢,٦٢	٠,٥٤	مرتفعة	٤
٤٥	أتمنى الاستمرار في هذه المدرسة حتى سنّ التقاعد.	٢,١٨	٠,٨٢	متوسطة	٦
٤٦	أتجنب التغيب عن العمل قدر الإمكان.	٢,٧٦	٠,٥٣	مرتفعة	٣
٤٧	أرفض الانتقال من هذه المدرسة إلى أي مدرسة أخرى.	٢,١١	٠,٨١	متوسطة	٧
٤٨	ألتزم بوقت الدوام الرسمي في المدرسة.	٢,٧٧	٠,٤٦	مرتفعة	٢
٤٩	يشجع مناخ المدرسة على العمل.	٢,٤١	٠,٦٦	مرتفعة	٥
٥٠	أحترم قوانين العمل بالمدرسة.	٢,٨٦	٠,٣٨	مرتفعة	١
	المتوسط العام للمجال الثالث: (الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة)	٢,٥٣	٠,٤٠	مرتفعة	

يتضح من جدول (١٦) أنَّ المتوسط العام لمجال الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة بلغ (٢,٥٣)، بانحراف معياري (٠,٤٠)، وكانت درجة الموافقة لهذا المجال مرتفعة، كما يتضح من جدول (١٤) أنَّ المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المجال تراوحت ما بين (٢,١١ - ٢,٨٦)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (٥٠)، التي تنص على «أحترم قوانين العمل بالمدرسة» بمتوسط حسابي (٢,٨٦)، وانحراف معياري (٠,٣٨)، وجاء في الترتيب الأخير العبارة رقم (٤٧) التي تنص على «أرفض الانتقال من هذه المدرسة إلى أي مدرسة أخرى» بمتوسط حسابي (٢,١١)، وانحراف معياري (٠,٨١).

ويمكن تفسير حصول عبارة «أحترم قوانين العمل بالمدرسة» على أعلى متوسط حسابي في مجال الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، في ضوء أنَّ المعلمين الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي يحترمون القواعد المنظمة للعمل بالمدرسة ويلتزمون بها. أما حصول عبارة «أرفض

الانتقال من هذه المدرسة إلى أي مدرسة أخرى» على أقل متوسط حسابي في هذا المجال، فيمكن تفسيره في ضوء أن المعلمين بعد فترة من العمل قد يتطلعون إلى الانتقال إلى مدرسة أفضل من أجل اكتساب المزيد من الخبرات.

وتتفق نتائج السؤال الثاني مع نتيجة دراسة الخميس (٢٠١٣) التي أظهرت وجود مستوى عالٍ للالتزام التنظيمي لدى المعلمين في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي أظهرت وجود مستوى متوسطٍ للالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مثل دراسة الشهراني (٢٠١٣) وأبو راضي (٢٠١٣).

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على «هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟» وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت قيم معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين الدرجة الكلية لإدارة الصراع ومجالاته الفرعية، وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي ومجالاته الفرعية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٧)

قيم معاملات الارتباط الخطي لبيرسون بين الدرجة الكلية لإدارة الصراع ومجالاته الفرعية، وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي ومجالاته الفرعية

الدرجة الكلية للاللتزام التنظيمي	الرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة	المسؤولية تجاه المدرسة	الولاء للمدرسة	الاستراتيجية
٠,٠٤	٠,٠٧	٠,٠٩	٠,١٠	استراتيجية التجنب.
٠,١٢	٠,٠٩	٠,٠٧	❖ ٠,١٧	استراتيجية التسوية.
٠,٠٧	٠,٠٥	٠,١٥	٠,٠٦	استراتيجية السيطرة.
❖❖ ٠,٢٩	❖❖ ٠,٣٠	❖ ٠,١٩	❖❖ ٠,٢٩	استراتيجية التكامل.
٠,٠٧	❖ ٠,١٦	٠,٠٥	٠,٠٨	استراتيجية الإرضاء.
❖❖ ٠,٢٣	❖❖ ٠,٢١	❖ ٠,١٩	❖❖ ٠,٢٣	الدرجة الكلية لإدارة الصراع

❖❖ دالة عند مستوى ٠,٠١

❖ دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٧) وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين كل من: استراتيجية التسوية والولاء للمدرسة، وبين استراتيجية التكامل والولاء للمدرسة، وبين استراتيجية التكامل والمسؤولية تجاه المدرسة، وبين استراتيجية التكامل والرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، وبين استراتيجية التكامل والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي، وبين استراتيجية الإرضاء والرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، وبين الدرجة الكلية لإدارة الصراع والولاء للمدرسة، وبين الدرجة الكلية لإدارة الصراع والمسؤولية تجاه المدرسة، وبين الدرجة الكلية لإدارة الصراع والرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، وبين الدرجة الكلية لإدارة الصراع وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين استراتيجية التكامل والرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، ويمكن تفسيرها في ضوء أنه كلما كان مدير المدرسة يحرص على الوصول إلى فهم مشترك للمشكلات، ويحث جميع المعلمين على التعاون من أجل تحقيق أهداف المدرسة، ويشاركهم في مناقشة مشكلات العمل وكيفية مواجهتها، كلما كان المعلمون أكثر رغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، وأكثر التزاماً بقوانين العمل بها.

أما أقل قيمة لمعاملات الارتباط فكانت بين استراتيجية السيطرة والرغبة في الاستمرار في العمل بالمدرسة، ويمكن تفسيرها في ضوء أنه كلما كان مدير المدرسة يصدر القرارات دون استطلاع آراء المعلمين، ويضغط عليهم من أجل قبول هذه القرارات، كلما كان المعلمون أقل رغبة في الاستمرار في العمل في هذه المدرسة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Akinnubi et. al. (٢٠١٢) والقرالة (٢٠١٤)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين إدارة الصراع في المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

أبرز النتائج:

- جاء المحور الأول إدارة الصراع بدرجة متوسطة، فقد جاءت جميع عباراته بدرجة متوسطة، ما عدا أربع عبارات جاءت بدرجة منخفضة، شملت ابتعاد المدير عن الموضوعات التي تؤدي إلى الصراعات، وأنه يسعى لتقريب وجهات النظر بين الأطراف المتنازعة، ويحرص على حل المشكلات، ويتردد في اتخاذ القرارات.

- جاء المحور الثاني الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، فقد جاءت جميع عباراته بدرجة مرتفعة، ما عدا أربع عبارات جاءت بدرجة متوسطة، شملت شعور المعلمين بالرضا من قرارات المدرسة، والاستقلالية، وحرية التعبير، والاستمرار في المدرسة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة، ودالة إحصائية بين الدرجة الكلية لإدارة الصراع وبين الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي.

التوصيات:

- العمل على تقليل العوامل السلبية التي قد تؤدي إلى نشأة الصراع بين المعلمين، من خلال تقريب وجهات النظر وحل المشكلات.
- تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمين والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم داخل المدرسة.
- تبني مبادئ العدالة، والشفافية، والمساواة في توزيع الأعباء والمهام على المعلمين بالمدرسة.
- توعية المعلمين بحقوقهم، وواجباتهم داخل المدرسة، وحثهم على الالتزام بها.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو راضي، رويدة جميل. (٢٠١٣). المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الخميس، منتهى إبراهيم. (٢٠١٣). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الزبيدي، عبده محمد. (٢٠١٣). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.
- السفياي، مسفر سفر. (٢٠١٧). استراتيجيات إدارة الصراع السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة (١٨٥)، الصفحات ٢٢٩-٢٤٩.
- السلمي، سعود سعيد. (٢٠١١). استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية على مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة جدة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٥ (٤)، ٤١٥-٤٣٢.
- الشهراني، ظافر عائض. (٢٠١٣). النمط القيادي الممارس لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة بيشة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.
- الشهري، سلطان بن حسن. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة عالم التربية (٤٧)، الصفحات ٢٦٥-٣٢٧.
- القرالة، باسل مبارك. (٢٠١٤). ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة الكرك لاستراتيجيات إدارة الصراع، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٥٨ (٢)، الصفحات ٥١٥-٥٤٧.

المغربي، كامل محمد. (٢٠٠٤). *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة*. عمان، دار الفكر.

حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٨). *وظائف وقضايا في الإدارة التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

قطيشات، ليلى محمد. (٢٠٠٨). *إدارة الصراع في المؤسسات التربوية*. عمان، مركز الكتاب.

المراجع العربية المترجمة: Arabic references in English

Abu Radi, Ruwaida Jamil (2013). *The administrative value system of private school principals in Amman Governorate and its relation to the organizational commitment of teachers*. Unpublished MA, Faculty of Educational Sciences, Middle East University.

Alkhamis, Montaha Ibrahim (2013). *The degree of commitment of high school principals in the State of Kuwait to the ethics of the school management profession and its relation to the organizational loyalty of the teachers from their point of view*. Unpublished MA, faculty of Educational Sciences, Middle East University.

Zubaidi, Abdo Mohammed (2013). *Methods of managing organizational conflict among school principals in Qunfudah Governorate from the point of view of teachers*. Master Thesis unpublished, Faculty of Education, University of Baha.

Safaiani, Mesfer Travel (2017). Conflict management strategies of high school principals in the city of Mecca from the point of view of principals and teachers. *Journal of Reading and Knowledge* (185), pp. 229-249.

Al-Salami, Sa'ud Saeed (2011). Proposed Conflict Management Strategy in Educational Institutions: An Empirical Study on School Principals and Educational Supervisors in Jeddah Governorate. *Arab Studies in Education and Psychology*, 5 (4), 415-432.

AlShahrani, Zafarid (2013). *The leadership style practiced by middle school principals in Bish governorate and its relation to the organizational commitment*. Master Thesis unpublished, Faculty of Education, University of Baha.

AlShahri, Sultan bin Hassan (2014). Organizational climate and conflict management methods in secondary schools in Taif and the relationship

- between them from the point of view of principals and teachers. *World Education Journal* (47), pp.265-327.
- Alqralh, Basil Mubarak (2014). The practice of principals and principals of secondary schools in Karak governorate to the strategies of conflict management and its relation to organizational commitment from the point of view of teachers and teachers. *College of Education College, Al-Azhar University*, 158 (2), pp. 515-547.

المراجع الأجنبية: References:

- Akinnubi, O.; Oyeniran, S.; Fashiku, C.& Durosaro, I. (2012). Principal's personal characteristics and conflict management in Kwara state secondary schools, Nigeria. *International journal of academic research in business and social sciences*, 6, 167-174.
- Choong, Y.; Wong, K. & Lau, T. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study, *Journal of arts, science& commerce*, 2(4), 91-100.
- Dockel, A. (2003). *The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees*. Unpublished dissertation, University of Pretoria, South Africa.
- Ikoya, P.& Akinseinde, S. (2009). Variability patterns in conflict management strategies among school administrators of secondary schools in Nigeria. *Journal of social sciences*, 20 (3), 223-230.
- Marchiori, D.&Henkin, A. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty dimension correlates and conditions. *Medical teacher*. 26 (4), 12-2
- Sezgin, F. (2009). Examining the relationship between teacher organizational commitment and school health in Turkish primary schools. *Journal of educational research and evaluation*, 15 (20), 185-201.