

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية  
بمحافظة العرضيات وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة  
نظر المعلمين

إعداد

صالح بن مصلح علي الشمراني  
وزارة التعليم - إدارة التعليم بمحافظة القنفذة



### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس، التخصص)، وكذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس، التخصص)، والكشف عن نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس بمحافظة العرضيات ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي، الارتباطي وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة مستفيداً من دراسة العنايا (٢٠١٣) التي أخذ منها أسئلة المحور الأول "استراتيجيات الصراع التنظيمي" بينما أخذ الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية" عن مقياس بودسكوف وآخرون (٢٠٠٠).

وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحديدها وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون وبلغ عددهم (٢٦٢) معلماً، ونسبة ٣٧.٥٦% من مجتمع الدراسة.

وكان من أبرز نتائج الدراسة : أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة العرضيات لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجات (عالية)، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: (التضامن، التسوية، التجنب، التساهل، الإيجاب)، كما أن درجة ممارسة المعلمين بمحافظة العرضيات لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم جاءت بدرجات (عالية جداً)، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: (وعي الضمير، السلوك الحضاري، اللطف (الكياسة)، الروح الرياضية، الإيثار)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) بين درجة ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.١٧٧)، وكذلك أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس لبعده التضامن وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.437)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس لبعده التسوية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٣٤٨)، وأظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس لبعده الإيجاب وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت الدراسة كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس لبعده (التجنب، التساهل)؛ وسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات كان من أهمها تخلي قادة المدارس عن الممارسات التي يمارس فيها فرض السلطة في إدارة الصراع، كممارسة استراتيجية الإيجاب القائمة على تمسك القائد برأيه ليجبر المعلمين على تقديم تنازلات، وإرغام الأطراف المتصارعة على التنازل عن حقوقهم باستخدام أسلوب التهديد، وفرض العقوبات، وكذلك أخذ قادة المدارس بوجهات النظر المختلفة في إدارة الصراع، وعدم فرض خطط عمل على المعلمين دون النظر إلى مقترحاتهم، وعدم إهمال قادة المدارس لشكاوى الأطراف المتصارعة، وممارسة استراتيجية التجنب لأن حل النزاعات داخل المدرسة ضرورة ملحة لضمان سير العمل، وتعزيز استخدام أسلوب التضامن والحوار والمشاركة لدى قادة المدارس، وذلك من خلال عرض النماذج الناجحة والمطبقة في الميدان التربوي، وتقديم خطابات الشكر والتقدير لأفضل الإدارات المطبقة، وعقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك توعية قادة المدارس بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته.

## Abstract

The aim of this study was to identify strategies of managing organizational conflict among primary school leaders in Al-Ardiat Governorate from the point of view of teachers, and to determine the level of practice of primary school teachers in Al-Ardiat Governorate for the behavior of organizational citizenship from their point of view, and to detector uncover statistically significant differences between the averages of primary school teachers in Al-Ardiat Governorate responses about their appreciation for the strategies prevailing at the primary school leaders organizational conflict management, due to the different variables (educational qualification, the number of years of experience in teaching, Specialization), as well as to detect statistically significant differences between the averages of primary school teachers in Al-Ardiat Governorate responses about their appreciation of the exercise of organizational citizenship behavior from their point of view, which is due to the different variables (educational qualification, the number of years of experiences Of teaching, specialization), and the disclosure of the relationship between the school leaders in Al-Ardiat Governorate prevailing organizational conflict management strategies and the level of practice of organizational citizenship behavior from the point of view of the of teachers.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach in both parts, the survey and the associative part. The researcher relied in building the questionnaire on Al-Anaya Study (2013), From which the questions of the first axis were taken as "strategies of organizational conflict" while the questions of the second axis took the "behavior of organizational citizenship" from the Podsakov et al. (2000).

The study sample was selected in a simple random way, and was determined according to the Stephen Thampson equation where the number was (n=262) teachers and 37.56% of the study population.

The main results of the study were: The degree of the practice of school leaders in Al-Ardiat Governorate to strategies of organizational conflict management from the point of view of the teachers came in high degrees. The order of the dimensions is descending as follows: solidarity, settlement, avoidance, leniency, coercion. The behavior of organizational citizenship from their point of view was very high. The order of the dimensions was descending as follows: Consciousness, Civilizational Behavior, Kindness, Spirit, altruism. The study also showed a weak correlation, At (0.05) between the degree of the practice of school leaders strategically (0,177). There was also a significant positive correlation with (0.01) between the degree of the practice of the leaders of the schools to the degree of solidarity and the behavior of organizational citizenship. The coefficient of correlation was (0.437) The study also showed that there was a positive correlation between (0,01) between the level of the practice of the leaders of the schools after the settlement and the behavior of

organizational citizenship. The correlation coefficient was (0.348). The study also showed a negative correlation (0.01) between the degree of practice leaders and the behavior of organizational citizenship. The study also showed that there is no statistically significant correlation found between the degree of leadership of school leaders (avoidance, leniency) and behavior of organizational citizenship.

In the light of the results of the study, the researcher made a number of recommendations, the most important of which was the abandonment by school leaders of the practices in which authority is exercised in the management of conflict, such as the strategy of coercion, based on the leader's insistence on forcing teachers to make concessions and forcing the conflicting parties to relinquish their rights and the imposition of sanctions, as well as taking school leaders to different perspectives in the management of conflict, and not to impose plans of action on teachers without consideration of their proposals, and school leaders do not neglect the complaints of conflicting parties, and the practice of avoidance strategy because the resolution of conflicts within the school and to promote the use of solidarity, dialogue and participation by school leaders by presenting successful and applied models in the field of education, providing letters of appreciation to the best applied departments, conducting training courses for teachers in the field of organizational citizenship behavior, and importance of organizational citizenship.

## مقدمة:

تتسم البيئة التنظيمية في المنظمات الحديثة بالديناميكية والتفاعل الاجتماعي بكافة مكوناتها المادية والمعنوية، وتحمل دراسة السلوك الإنساني أهمية خاصة فيها، ويتوقف نجاح المنظمات على مدى فاعلية العنصر البشري، وقدرته على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والتفاعل الإيجابي مع كافة عناصر التنظيم، وتظل البيئة التنظيمية بكافة مكوناتها المادية والمعنوية محدداً لطبيعة السلوك الإنساني لأفراد المنظمة والذي يقوم على التعاون والتواصل والتفاعل الاجتماعي.

و يرى كلاً من بومنفاروبو عطيپ (٢٠١٥م، ص ٤٩٤) أن السلوك التنظيمي ينشأ نتيجة لتفاعل عناصر التنظيم المعنوية والمادية والتقنية، ومن هذا المنطلق بات ينظر لطبيعة السلوك الإنساني بمزيد من الاهتمام لكون القيادة تعد محددًا مهمًا من المحددات التي تؤثر على كافة صور وأشكال التفاعل الإنساني بهذه المنظمات.

ولقد اعتنت نظريات الإدارة بهذا الجانب وأولته اهتماماً خاصاً، وأول من لفت الانتباه لديناميكية الجماعة وأهمية العلاقات الإنسانية ماري باركر فولت (Mary Parker Follett) "حيث أشارت إلى أن المديرين يعتبروا مسؤولون عن خلق الدافعية لدى العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية بحماس وليس لمجرد إطاعة الأوامر، كما يجب أن يتم تدريبه على العمل مع الأفراد كفريق لإنجاز الأهداف المشتركة ولا يجب أن يكون دوره فقط إعطاء الأوامر، كما يجب أن تطبق الرقابة وفق نموذج سلوكي قائم على أن الرقابة يجب أن تكون مدعومة وموجهة بالجماعة" (أورد في: عبد العليم، ٢٠٠٧م، ص ٦٢).

والمدرسة بوصفها تنظيمًا يقوم على العلاقات الاجتماعية والتفاعل الإنساني؛ فمن الطبيعي إن يكون هناك تباين في وجهات النظر بين أفرادها، نتيجة لتباين أنماطهم الشخصية، ومصالحهم وورغباتهم وهذا بدوره يؤدي إلى وجود الاختلاف وهو أمر حتمي لا يمكن تجنبه، ويشير أبو ناصر (٢٠١٢، ص ١٣٦) إلى أن الصراع التنظيمي يعد ظاهرة إنسانية يصعب تجنبها، والاختلاف بين الناس أمر فطري لأن الإنسان يعيش نظاماً اجتماعياً يتصف بالديناميكية، والنشاط والتفاعل المستمر، ونتيجة لذلك يحدث التعارض والاختلاف؛ مما يؤدي إلى نشوء العديد من المشكلات التي يواجهها الفرد في عمله نتيجة صراع الهدف الناتج عن الرغبة في الخيارات المتاحة.

ومن هنا برز مصطلح يصف هذا الاختلاف الذي ينشأ داخل المنظمات بين الأفراد نتيجة للتعارض في المصالح، والتنافس على الموارد ما يعرف بالصراع التنظيمي والذي يعرفه ريم Rhim بأنه: "عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق أو الخلاف والشقاق داخل أو بين الكيانات الاجتماعية" (أورد في: محمد، ٢٠١١م، ص ٨٦).

ولحتمية وجود الصراع أصبحت الحاجة ماسة لقيادة تديره وفقاً للأهداف والضوابط التربوية للحد من آثاره السلبية، وتحويل الصراع السلبي إلى صراع إيجابي يتسم بروح المنافسة المحمودة التي تزيد من دافعية المعلمين نحو أداء واجباتهم التربوية ويحفز لديهم السلوكيات البناءة نحو إدارة المدرسة وزملاء العمل وكذلك الطلاب.

ومن هنا يأتي دور قائد المدرسة في خلق البيئة التنظيمية الجاذبة، والمناخ التنظيمي الصحي، والثقافة التنظيمية الإيجابية، وما يقوم به من دور رئيس وفاعل في تحقيق الأهداف التربوية من خلال الاضطلاع بأدواره الإدارية والفنية ويأتي على رأسها تحقيق التفاعل بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتعزيز ثقافة التعاون، وتوثيق علاقة الزمالة المهنية بين المعلمين، تنضح أهمية وجود القائد التربوي

القادر على التعامل الصحيح مع ظاهرة الصراع بفعالية، باستخدام الأسلوب المناسب الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية، وإلى رفع دافعية الإنجاز لدى المعلمين في المنظمة التعليمية، كما أن استخدام الأسلوب غير المناسب قد يؤدي إلى نتائج سلبية، وإلى التقليل من الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، وبالتالي تتأثر العملية التعليمية داخل المنظمة التربوية (الشرفا و الجرادات، ٢٠١٥، ص ٦).

ولا يتوقف قائد المدرسة عند مجرد إدارة الصراع، وإنما يتجاوزه لخلق المناخ التنظيمي الإيجابي، ورفع الروح المعنوية للمعلمين، مما ينعكس على سلوكيات المعلمين بالقيام بأدوار تتجاوز الأدوار الرسمية من خلال مساعدة الزملاء، والمبادرة في القيام بتقديم واجبات إضافية وهو ما يعرف بالمواطنة التنظيمية والذي يعرفه محمد (٢٠١١م، ص ٨٥) بأنه: "كل سلوك طوعي يتعدى حدود الدور الرسمي ومسؤولياته وينبع من ذات المعلم رغبة منه في إفادة الآخرين وفي الحفاظ على صورة المدرسة ولا يلتزم من وراء ذلك مكافأة".

ويتميز سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري لا يرتبط بنظام المكافآت والعقوبات في المدرسة، حيث يمارسه المعلم دون توجيه أو تكليف بهدف تقديم المساعدة لزملائه من المعلمين وكذلك تقديم الإرشاد للمعلمين الجدد علاوة على تقديم العون للطلاب فيما يحتاجونه.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أهمية دور قائد المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين المعلمين مما يجعله عاملاً إيجابياً في تحقيق التكامل، وتعزيز التعاون بين المعلمين، مما ينعكس إيجاباً على العديد من السلوكيات التي يمارسها المعلمون مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وتأتي هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

### مشكلة الدراسة:

يعد المعلم الركيزة الأساسية للعملية التعليمية نظراً لما يقوم به من أدوار فاعلة في تحقيق الأهداف التربوية، ويرى الحويطي (٢٠١٢م، ص ٢٦٣) أن المعلم يعد المفتاح الرئيسي في تحقيق أهداف التعليم المتمثلة بالتدريس المتميز، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، فأحسن الخطط والكتب المدرسية والمناهج والأبنية المدرسية، قد لا تحقق أهدافها ما لم يكن المعلم جيداً وذو كفاءة عالية تدريسياً وبحثاً وخادماً للمجتمع، فالمعلم الجيد الذي يحاول تحقيق أهداف المدرسة من خلال تعليمه وممارسته التدريسية، يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير في الإمكانيات المادية والفنية في المدرسة.

كما يشير عبد الرازق وعبد العليم (٢٠١٣م، ص ٦٢) إلى أن وظيفة المعلم كانت نقل المعلومات الثابتة إلى الطلاب وأصبحت الآن تتطلب منه بناء الشخصية الإنسانية السوية في كافة جوانبها، وممارسة القيادة والإرشاد والتوجيه.

ولا يقتصر دور المعلم داخل المدرسة على التعامل مع طلابه، بل يمتد لبيني شبكة من العلاقات فيما بينه وبين أقرانه من المعلمين، وتعد هذه العلاقات مؤشراً هاماً على نجاح المدرسة، والذي ينشأ نتيجة نجاح المدرسة في بناء العلاقات الإيجابية بين المعلمين، فالعلاقات القائمة على الحب والود والتعاون تثمر النجاح، وتزيد الترابط بين المعلمين، فترتقي بسلوكياتهم وتزيد من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، كما تعزز العلاقات بين المعلم وإدارة المدرسة مما ينشئ مناخاً تنظيمياً جيداً.

وبالرغم من أهمية العلاقات الإيجابية بين المعلمين وما ينشأ عنها من سلوكيات جيدة؛ فإن الصراعات الشخصية بين المعلمين ومنها الصراع الإداري قد يؤدي إلى العديد من المشكلات المؤثرة

على استقرار المعلمين، وكفاءتهم، وفعاليتهم، وتعاونهم، وخاصة في ظل فشل إدارة الصراع التنظيمي الناشئ بين منسوبيها من المعلمين وقد أكد الشهري (٢٠١٤، ص ٢٦٩) على أن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية في إدارة المدارس، وعليه لا بد من التعامل معها لتحسين إدارة المدارس من حيث الأشخاص الذين يعملون بالمدرسة والطلاب، حيث إن إجابة التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي يؤثر سلباً أو إيجاباً في روح العمل، وقدرة المدرسة للتعامل، وكذلك على استمرار هذا الصراع أو تلاشيه.

وبالنظر لنتائج الدراسات السابقة التي أشارت لبعض المؤشرات السلبية التي تتعلق بإدارة الصراع في مدارس التعليم العام، ومنها ما توصلت إليه نتائج دراسة الزبيدي (٢٠١٣م) من ضعف أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي قادة المدارس، كما كشفت نتائج دراسة الطوى رقي وعقيل (٢٠١٤م) عن ضعف المناخ التنظيمي في ظل فشل قادة المدارس في إدارة الصراع.

كما توصلت نتائج دراسة الشهري (٢٠١٤م، ص ٣٠٤) إلى أن مديري المدارس لا يستطيعون الحفاظ على الحيادية في حل الصراعات بين أولياء الأمور والمعلمين، كما أن مديري المدارس يعتمدون منذ فترة طويلة على حلول اعتباطية لإدارة الصراعات الكبيرة بالمدارس الثانوية التي ينتج عنها تعطل خطير في العملية التعليمية المنوطة بها هذه المدارس.

وبالإضافة إلى المؤشرات التي توجي بضعف المناخ التنظيمي السائد فهناك العديد من المؤشرات الدالة على ضعف سلوك المواطنة لدى المعلمين، وضعف الدافعية للعمل، وضعف الروح المعنوية لديهم، حيث أشارت نتائج دراسة البلهيد (٢٠١٥م، ص ٦٩٩) إلى أن المعلمين بالمملكة العربية السعودية يعانون من تهميش دور المعلم في اتخاذ القرارات في المدرسة، مما جعله منقذ فقط دون أن يكون له رأي فيما يقوم به مما يضعف من الروح المعنوية لدي المعلم، كما أن المعلم يقوم بعمله بشكل روتيني لعدة سنوات مما قد يؤدي إلى عدم قدرته على التغيير وإحداث الفرق بما يطلب منه من مستجدات.

ومن الشواهد الدالة على ذلك ما أوصت به دراسة القحطاني (٢٠١٤م) والحد من الممارسات الإدارية والحد من الممارسات التي تدل على النمط الأوتوقراطي والفوضوي، وضرورة الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة نوح (٢٠١٣م) استحداث لجنة منبثقة من مديرة المدرسة والمعلمات على مستوى المدرسة يطلق عليها لجنة ( دعم الثقة التنظيمية) لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة الزهران (٢٠١٣م) العمل على دعم وتنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين كإحدى أهداف هذا السلوك، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال السلوك المواطنة التنظيمية تتعرف على الأبعاد المختلفة لهذا السلوك وأثارها الإيجابية، كما أوصت دراسة محمد (٢٠١١م) بأهمية العمل على تدعيم السلوكات الإدارية التي تسهم في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، إذ يعول على هذا السلوك في تقوية وشائج التعاون والمودة، ويساهم في سد النقص أو القصور الذي قد يحدث في أداء بعض منسوبي المدرسة، مما ينعكس في نهاية المطاف في تعزيز المناخ المدرسي، وتحسين جودة وإنتاجية المدارس.

وتأسيساً على ما تقدم وما أفرزته نتائج الدراسات السابقة بوجود مؤشرات سلبية حول الاستراتيجيات التي يقوم بها قادة المدارس لمعالجة الصراع التنظيمي، إضافة إلى المؤشرات التي توصلت إليها بعض الدراسات فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية؛ تولد لدى الباحث احساس باحتمالية وجود العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:



ما علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة  
العرضيات بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟  
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة  
العرضيات من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوك المواطنة التنظيمية  
من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية  
بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة  
المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، عدد  
سنوات الخبرة في التدريس، التخصص)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية  
بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة  
نظرهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس،  
التخصص)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة  
لدى قادة المدارس بمحافظة العرضيات ومستوى المعلمين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية  
من وجهة نظرهم؟

#### أهداف الدراسة:

##### تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة  
العرضيات من وجهة نظر المعلمين.
- 2- تحديد مستوى ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوك المواطنة  
التنظيمية من وجهة نظرهم.
- 3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس  
الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة  
لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل  
العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس، التخصص).
- 4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس  
الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة  
نظرهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس،  
التخصص).
- 5- الكشف عن نوع العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس  
بمحافظة العرضيات ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

### أهمية الدراسة:

- أهمية إدارة الصراع في تقليل أضرار الصراع واختلالاته الوظيفية، وتعزيز الوظائف البنائية للصراع لتدعيم التعلم وفعالية المدرسة، وذلك من خلال تحويل واستئثار المعلمين وزيادة دافعيتهم للابتكار ولإيجاد حلول إبداعية لمشكلاتهم ولأعمالهم.
- أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الصحيحة والمناسبة لما لها من أثر فعال في مساعدة قادة المدارس على إدارة الصراع التنظيمي، والحد من آثاره السلبية، واستغلاله بشكل إيجابي في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل.
- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين لما لها من دور إيجابي في المناخ التنظيمي السائد بالمدرسة، وكذلك دورها في تعزيز روح التعاون والمودة بين زملاء العمل، كما تسهم في سد النقص أو القصور الذي قد يحدث في أداء بعض منسوبي المدرسة، مما ينعكس في نهاية المطاف في تعزيز المناخ المدرسي وتحسين جودة وإنتاجية المدارس.
- يتوقع أن تسهم نتيجة الدراسة الحالية في إمداد المسؤولين بوزارة التعليم بمعلومات عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، مما يسهم في اتخاذ المبادرات الموضوعية من أجل العمل على تطوير تلك الاستراتيجيات والحرص على تطبيقها والتوصية بها من قبل الوزارة.
- يتوقع أن تسهم نتيجة الدراسة الحالية في مساعدة الباحثين في تناول جوانب أخرى لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك جوانب أخرى تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، مما يفتح الباب لتطبيق المزيد من الأبحاث في ذلك المجال.

### حدود الدراسة:

#### تتمثل حدود الدراسة في المحددات التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية لمتغيري الدراسة في أبعاد إدارة الصراع وهي: "الإجبار، التجنب، التضامن، التساهل، التسوية"، وأما أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فتمثلت في "الإيثار، اللطف (الكياسة)، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري".
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام الابتدائية بمحافظة العرضيات.

### مصطلحات الدراسة:

#### إدارة الصراع التنظيمي:

يعرف الباحث إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً بأنه: مجموعة الأساليب التنظيمية والقيادية التي يطبقها قائد المدرسة للحد من الآثار السلبية الناجمة عن تعارض المصالح بين منسوبي المدرسة والتي تمكنه من تحسين المناخ التنظيمي ودعم السلوكيات الإيجابية في البيئة المدرسية.

## سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً بأنه: سلوك شخصي يتم بدافع التعاون يمارسه منسوبي المدرسة تطوعاً بصور مختلفة تتمثل في الإيثار، اللطف (الكياسة)، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، بهدف تحسين الأداء العام للمدرسة.

## الإطار النظري

### المحور الأول: إدارة الصراع التنظيمي:

أصبح الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص ومنها المدارس، حيث تتنوع أشكال وأنوع الصراع في المنظمات التعليمية ما بين الصراعات الشخصية والصراعات التنظيمية، ونظراً للأسباب المتعددة المؤدية لحدوث الصراعات المختلفة في المدرسة يلجأ قادة المدارس إلى إدارة الصراع التنظيمي من خلال العديد من الاستراتيجيات التي تجعل من عملية إدارة الصراع عملية فعالة وذات أثر إيجابي.

ونظراً لأهمية إدارة الصراع التنظيمي، وأهمية اختيار الاستراتيجيات الملائمة من قبل إدارة المدرسة، فسوف يتناول هذا المحور إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، وأسباب نشوء الصراع التنظيمي، وأشكاله، وكذلك الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي، علاوةً على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

### أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

نظراً لتعدد التخصصات الإدارية والنظريات التنظيمية التي تشكل مرجعية الباحثين في مجال الإدارة؛ وكذلك ثقافتهم الشخصية ومن ثم توجههم التنظيري، فقد اختلف المهتمون من الباحثين في وضع التعريفات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي ولم يتفقوا على تعريف جامع لها، ومن تلك التعريفات ما يلي:

عرف بالي ورفيق (2007, p321) Balay&Refik إدارة الصراع بأنها: "عملية تنطوي على تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات والنظم لتحديد، وتصور، وقياس، ومراقبة، وتحسين العمليات بهدف وجود بيئة متجانسة للتعايش".

أما جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤م، ص١) فعرفوا إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "هي الطرق والأساليب التي يستخدمها القادة من أجل فض الاختلافات بين أفراد الجماعة، أو بين الجماعات، أو هي الإجراءات التي يتخذها القادة من أجل بث الصراعات بين الأفراد أو الجماعات، للخروج من حالة الركود التي تمر بها المؤسسة".

كما أشار الجمل (٢٠١٥م، ص٣) إلى أن إدارة الصراع التنظيمي هي: "تدابير وإجراءات وآليات يتم اتخاذها من قبل المسؤول للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل التنظيم بأساليب مختلفة وفقاً للصراع ونوعيته".

كذلك عرف الجعافرة (٢٠١٣م، ص٦) إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "الطرق التي يستخدمها قائدو وقائدات المدارس للتعامل مع المواقف التي يواجه فيها القائد حالة عدم اتفاق، أو معارضة من شخص أو مجموعة أشخاص".

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً بأنها : مجموعة الأساليب التنظيمية والقيادية التي يطبقها قائد المدرسة للحد من الآثار السلبية الناجمة عن تعارض المصالح بين منسوبي المدرسة، والتي تمكنه من تحسين المناخ التنظيمي، ودعم السلوكات الإيجابية في البيئة المدرسية.

#### ثانياً: أسباب نشوء الصراع التنظيمي:

أدى تعقد العلاقات بين منسوبي المنظمات المختلفة ومنها المدرسة إلى سيادة حالة من الغموض في المناخ التنظيمي وبيئة العمل المدرسية، مما جعل أسباب الصراع التنظيمي وأشكاله تتنوع ما بين أسباب وأشكال شخصية للصراع وبين أسباب وأشكال إدارية، فعلى مستوى المنظمات التربوية ومنها المدرسة ومنسوبيها من المعلمين لا تختلف أسباب الصراع عن منظمات الأعمال، إلا أن أسباب إثارة الصراع تصبح أكثر تعقيداً في المدرسة نظراً لرسالتها العلمية والتربوية، وتعارض أسباب إثارة الصراع مع رسالة المعلم التي يؤدي أدواره من خلالها، إلا أن سوء المناخ التنظيمي عادة ما يؤدي إلى إثارة الصراع في مجتمع المدرسة، ويرى كل من فلي و عبد المجيد ( 2005. PP. 132-133 ) Fli&Abdulmajeed أن أسباب الصراع داخل الجماعات ترجع إلى سببيني رئيسيين يتمثل السبب الأول في ضعف تنسيق العمل بين الجماعات وذلك فيما يتعلق بتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع، أما السبب الثاني فيتمثل في أنظمة الرقابة التنظيمية حيث تمثل المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وذلك من خلال تداخل وتشابك الموارد وقلتها، وتنافس أنظمة الحوافز واستخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز.

والقيادة المدرسية الواعية يمكن أن تستخدم الصراع التنظيمي بشكل إيجابي وخاصة في حالة معالجة إيقاع العمل داخل المدرسة من الضعف والروتينية ومحاولة تطويره؛ حيث تلجأ القيادة إلى إثارة الصراع التنظيمي عمداً بين المعلمين وفق رؤية واضحة وخطوات علمية تمكنها من السيطرة على الموقف وتحقيق آثاره الإيجابية، ويشير كل من جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤م، ص٧) أن هناك عدة أسباب تؤدي إلى إثارة الصراع التنظيمي الإيجابي بين المعلمين داخل المدرسة، منها زيادة المنافسة، أو تغيير ثقافة المدرسة أي العادات والتقاليد والقيم السائدة فيها، كذلك العمل على زيادة فرص المنافسة بين المعلمين من خلال تقديم الحوافز والعقوبات لهم على أدائهم لعملمهم، وإعادة التصميم واعتمادية المهام، وذلك بتغيير الهيكل التنظيمي، وإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون متصلة مع بعضها البعض، وتوفير زيادة الاعتمادية في المهام؛ من شأنه أن يحقّز المعلمين على التفاعل المستمر من أجل أداء أفضل، وتعيين موظفين بخلفيات وخبرات مختلفة، لاستثارة التنافس وتغيير أنماط العمل، وإظهار المهارات والخبرات المختلفة، واستخدام الاتصالات، أو تمرير بعض الرسائل الغامضة، أو الإشاعات حول إمكانية الاستغناء عن بعض المعلمين غير الأكفاء.

#### أشكال الصراعالتنظيمي:

نظراً لأن الصراع يتعلق بالطبيعة البشرية ودائماً ما يثار من أجل تحقيق المصلحة الفردية أو العامة، فإن الصراع التنظيمي يأخذ أشكالاً عدة تبدأ من الشكل الفردي للصراع ؛ حيث ينزاع الشخص نفسه في محاولة اتخاذ قرار من بدائل عدة متاحة، إلا أنه قد لا يستطيع حسم ذلك الصراع إلّا من خلال ترجيح المحيطين به، وقد يصبح الصراع بين الأفراد، أو يتطور ليصبح بين جماعات العمل.

ويرى كلاً من الرشايدة والقضاة ( ٢٠١٣م، ص١) أن المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات الأخرى، تعاني أنواعاً مختلفة من الصراع التنظيمي، فالمدرسة مثلاً وهي أصغر وحدة بنائية

ممثلة للنظام التعليمي، تشكل صورة مصغرة لما يحدث بداخلها من تفاعلات، وما يتمخض عنها من صراعات، وما يسودها من مناخ تعليمي يتصف أحياناً بالتشاحن وتقاطع المصالح والأهداف، بل إنها تعايش أشكالاً من الصراع بصورة يومية، مع التأكيد في هذا الصدد بأن القدرة على التعامل مع هذا الصراع تؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف، وتحصيل الطلاب في المدارس، وتزيد من دافعية المعلمين، وتسهم في الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على الصحة الإيجابية للمدرسة وسلامتها.

### ثالثاً: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

يعد الصراع سلوكاً إنسانياً جماعياً، حيث يمثل وجود الإنسان في جماعة؛ أول عوامل إثارة الصراع، ووفقاً لمفهوم ديناميكية الجماعة التي أرسته الكاتبة الأمريكية الملقبة بأم الإدارة ماري باركر فوليت (Mary parker Follett) فإن المنظمة كتجمع إنساني تولد العلاقات فيها العديد من المشكلات التي تحتاج إلى إدارة واعية بكيفية إيجاد حلول فاعلة لها، ويشير يوسف (٢٠١٦م، ص ٦، ٧) إلى أن ماري باركر فوليت (Mary parker Follett) أدركت أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية، فوجهت الأنظار إلى أن الإدارة عملية اجتماعية، وأن التنظيم يعد نظاماً اجتماعياً مؤسساً على احتياجات كل من الفرد والجماعة من حيث المشكلات التي تواجه العلاقات القائمة بينهما.

والصراع كظاهرة اجتماعية تتكرر يومياً بين الأفراد بعضهم البعض، وبين الفرد والجماعة، وبين الجماعات والتنظيم؛ يخلف أثراً سلبياً قد تؤدي في أعلى مستوياتها إلى تهديد وجود المنظمة والتوجه بها إلى حافة الانهيار، وقد يخلف أثراً إيجابياً في حالة إثارة الصراع بحكمة وبصيرة ورؤية من قبل قيادة المنظمة؛ بهدف التحفيز والتخلص من الجمود والروتينية.

وعلى مستوى المدرسة يرى كل من جمال الدين وجابر وحامد (٢٠١٤م، ص ١) أن الصراع قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على العملية التعليمية، ويكون له تأثيراً كبيراً في زيادة أو نقصان إنتاجية العاملين في المدرسة، وهذا يعني أن أي مؤسسة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في صورة دائمة من الثبات والاستقرار، فالاستقرار قد يكون من الأمور المستحيلة التي يمكن تحقيقها داخل مؤسسات يوجد بها العنصر البشري، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء وليس في المدرسة وحدها، لهذا كان لا بد من الدراسة والبحث في هذه الظاهرة.

كما يشير محمد (٢٠١١م، ص ٢) إلى أن المدارس كغيرها من البنى التنظيمية تشهد نماذج عديدة من الصراع، وتعتبر الطريقة التي يدير بها قائد المدرسة الصراع عاملاً مؤثراً في سلامة التنظيم المدرسي واستقراره، كخطوة جوهرية في تحقيق كفاءة الممارسات التعليمية والتربوية وفي قدرة المدارس على تحقيق أهدافها.

وبالرغم من الآثار السلبية للصراع التنظيمي إلا أن قيادة المنظمة قد تلجأ لإحداث الصراع في حالة اتسام العمل بالروتينية وانخفاض مستوى الدافعية للعمل، حيث يتحول الصراع المثار إلى قوة حفز للعاملين لاستعادة قدرتهم على العمل الإبداعي وتطوير إيقاع العمل وطرقه للوصول إلى أعلى مستوى للأداء، ولقد حدد إسفال وليمير (1994,p.93) SquelCh&Lemmer بعضاً من الفوائد التي تعود على المدرسة من الفعالية في إدارة الصراع، ومنها: حدوث تغيير جوهرية في المدرسة، تجديد البرامج، نضج واسع للأفراد والجماعات، الابتكارية، تطوير الاحترام والإعجاب المتبادل بين الجهات المشاركة في حل الصراع، وكذلك يتطور ولاء وتماسك الجماعة المدرسية ويزيد من إنتاجية المدرسة.

وكذلك فإن انعدام الصراع أو وجود مستويات منخفضة منه (الحد الأدنى) بين مجلس إدارة المدرسة والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب، يجعل الطلاب يتعلمون بشكل أفضل في المدرسة، مما

يساهم في زيادة إنتاجية المدرسة وفعاليتها، وبكلمات أخرى فإن توفر الانسجام والوئام بين الإدارة والمعلمين والعاملين بالمدرسة يجعل المدرسة أكثر فعالية وإنتاجية.

#### رابعاً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

اقترح توماس وكيلمان (Thomas&Kilman)، أوردا في: (صبرينة ووربحة، ٢٠١٥، ص ٨) نموذج بخمس استراتيجيات لإدارة الصراع وهي:

استراتيجية المنافسة (Competitive) وهي استراتيجية تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز هذه الاستراتيجية بتوجه المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية، والقائد الذي يستخدم هذه الاستراتيجية يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه، لذلك فهو في الغالب ما يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر، واستراتيجية الاسترضاء Accommodative: تتصف هذه الاستراتيجية باهتمام منخفض بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، في هذه الاستراتيجية يضحى القائد باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم، واستراتيجية التجنب Avoidant: تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة منخفضة ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وهذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر بصورة أشد خطورة، وأما استراتيجية التوفيق Compromise: فهي استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن هذه الاستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين، واستراتيجية التعاون Collaborative: والتي تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك، فهذه الاستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية.

وقد اتفقت العديد من الدراسات على تحديد أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والممثلة في استراتيجية الإجماع، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية التضامن، واستراتيجية التساهل، واستراتيجية التسوية، ومن تلك الدراسات دراسة الشرفاء (٢٠١٥م)، ودراسة (القرالة، والقرالة، ٢٠١٤م) ودراسة (الزبيدي، ٢٠١٣م) ودراسة غربي وابن عامر (٢٠١٣م) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣م) ودراسة الخصاونة (٢٠١٢م) ودراسة استنيت (State, 2015).

ويرى الباحث أن استراتيجية الإجماع حين تطبيق في المدرسة فإن القائد يلجأ إلى قوة السلطة والمركز في إدارة الصراع التنظيمي فينذر باستخدام الاجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يتم حله، ويتعامل مع مواقف الصراع على أنها عملية مكسب وخسارة، ويفرض على المعلمين خطط عمل دون النظر إلى مقترحاتهم، ويتمسك برأيه ليجبر المعلمين على تقديم تنازلات، ويستخدم سلطته ليفرض على المعلمين آرائه وأفكاره ويهدد الأطراف المتصارعة بالعقاب.

أما تطبيق استراتيجية التجنب من قبل قائد المدرسة تجعله يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع كلية، ويتهرب من المسؤولية، حيث يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن الصراعات التي تحدث بين المعلمين، ويحاول الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين، ويؤجل النقاش في الموضوعات محل الصراع خلال الاجتماعات، ويتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.

ويهمل شكاوي الأطراف المتصارعة وينسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها.

كما يرى الباحث أن تطبيق قائد المدرسة لاستراتيجية التضامن يتم من خلال دراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف وطرح بدائل الحل ومناقشتها معهم، حيث يتفهم وجهات نظر المعلمين

بالمدرسة، وبهئيئ مناخاً مدرسياً تسوده روح التعاون لحل أي صراع ينشأ، ويساعد المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم، ويضع أهدافاً يتطلب تحقيقها تعاون الجميع لحل الصراع، وينظم اجتماعات لمناقشة أسباب الصراع بين الأطراف المختلفة، ويتبادل التفاصيل الدقيقة مع المعلمين حول الصراع للوصول لحل مشترك.

أما تطبيق استراتيجية التساهل ففي هذا الأسلوب يتصرف القائد كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى محاولة تقليل التوتر، ويستخدم جميع الوسائل لتهدئة مشاعر أطراف الصراع ويقبل اقتراحات المعلمين حتى وإن خالفت وجهة نظره، ويظهر اهتمامه بنقاط الاتفاق التي يناقشها أطراف الصراع ويتغاضى عن نقاط الاختلاف، ويلبي رغبات المعلمين الذين يختلفون معه في الرأي ويقدم تنازلات للمعلمين حول تنفيذ المهام المكلفين بها ويعطي المعلمين حرية التصرف حتى لا يعرض علاقته معهم للخطر.

أما استراتيجية التسوية فإن القائد في هذا الأسلوب يلجأ إلى جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه جميع أطراف الصراع، حيث يشجع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل، ويسعى لحل الصراع بأسلوب مقبول من الجميع، ويعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع، ويقترح تقديم الطرفين تنازلات للوصول لاتفاق حول الخلاف، ويقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات ويقلل من شأن نقاط الاختلاف بين طرفي الصراع .

#### المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

##### أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

في إطار سعي الباحثين للوصول إلى السلوك التنظيمي الأمثل لتعزيز تطبيقه بين منسوبي المنظمات المختلفة، واتفاقهم على صلاحية سلوك المواطنة التنظيمية من حيث المبدأ ليصبح أحد أهم السلوكيات التي يجب أن تحرص المنظمات على سيادتها في مناخها العام، إلا أنهم قد اختلفوا في تعريفهم لاصطلاح سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم اختلف مفهوم كل منهم بحسب مرجعيته العلمية ومصادر استقائه للفكر الإداري فاختلوا في تعريفها، وفيما يلي جانب من تلك التعريفات:

عرف محمد ( ٢٠١١م، ص ١٣) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "كل سلوك طوعي يتعدى حدود الدور الرسمي ومسؤولياته وينبع من ذات المعلم رغبة منه في إفادة الآخرين، وفي الحفاظ على صورة المدرسة، ولا يلتزم من وراء ذلك مكافأة".

كما عرف شين (Chen (2008) سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: "سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية".

كما عرف كونفسكي وبيو (Konovsky & Pugh (1996) سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها: "تلك السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية، والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية، والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي".

أما بيكتار (Puktar(1999) فعرف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: "سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب".

كذلك عرف روبينز (Robbins (2005) بأنها: "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي؛ ويؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة".

ويعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية اجرائياً بأنه: سلوك شخصي يتم بدافع التعاون، يمارسه منسوبي المدرسة تطوعاً بصور مختلفة تتمثل في الإيثار، اللطف (الكياسة)، ووعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، بهدف تحسين الأداء العام للمدرسة.

#### ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في:

- أنه نوع من السلوك يتجاوز حدود السلوك الرسمي المعروف والمحدد بالمنظمة.
- أنه سلوك يسهم في النجاح الإجرائي والوظيفي للمنظمة.
- ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة ويقلل من تكلفة الأيدي العاملة.
- يتعدى السلوك المطلوب في ظل بعض المتغيرات حدود التوصيف الوظيفي المحدد.
- يسهم في توليد واستثارة مشاعر إيجابية لدى العاملين تجاه منظماتهم.

#### ثالثاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسة:

تساهم الممارسات الإدارية والتنظيمية على نحو واضح في تشكيل وتوطين سلوك مواطنة المعلمين داخل المدارس، فأفعال القادة وطرق اتخاذهم للقرارات وأساليب معالجتهم للمشكلات والصراعات تؤثر على اتجاهات المعلمين نحو المدرسة وقبولهم لأعضائها، ودوافعهم للعمل والعطاء الرسمي والطوعي. وتتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمدرسة في:

- إشباع حاجة المدرسة إلى بيئة تعاونية يراعى فيها الجانب التربوي والتعليمي.
- مراعاة الجانب الاقتصادي لواقع التعليم.
- إشباع الطلاب بالمتنامي على جودة الخدمة التعليمية.
- تحقيق سلوكيات الدور الإضافي لبعض المعلمين تجاه زملائهم والطلاب والمدرسة.
- تشجيع العمل التعاوني مع الآخرين، وتقديم اقتراحات إبداعية لتطوير الأداء وتحسين صورة المدرسة.
- اعتباره كمرآة اجتماعية يسهم إيجابياً في زيادة كفاءة وأداء المدرسة.
- تحقيق التواصل مع المجتمع المحيط وأولياء الأمور.
- يزيل الحاجة لأليات رقابية رسمية غالية التكلفة.
- يحقق عمليات إعادة هيكلة ناجحة للمدارس والمؤسسات التعليمية عامة.

#### رابعاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

تتمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في الأطر التي تحدد الممارسات التي يقوم بها المعلمون والتي تعكس جوانب السوكات الإيجابية للمواطنة التنظيمية، وعلى ذلك فقد عمد الباحثون إلى تحديد تلك الأبعاد وحصرها في مساعدة منسوبي المنظمة لبعضهم البعض في إطار تطوعي تسوده روح الود والتعاون والإخاء.

والتقسيم الأكثر شيوعاً لسلوك المواطنة التنظيمية هو تقسيم بودساكوف وآخرون (2000) podsakoff, et all ويقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية وهي: "الإيثار، الكياسة (اللباقة واللفظ)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير".



ويرى الباحث أن من أهم الممارسات التي يقوم بها المعلم وتعكس سلوك الإيثار معاونة زملائه الذين لديهم عبء ثقيل في العمل، والتطوع لأداء عمل زملائه في حالة غيابهم عن المدرسة، والمساعدة في توجيه المعلمين الجدد دون أن يطلب منه، وتقديم يد العون لزملائه الذين يواجهون مشكلات في العمل.

أما الممارسات التي يقوم بها المعلم وتعكس سلوك اللطف (الكياسة) أنه يحترم حقوق وخصوصيات زملائه بالمدرسة، والتشاور مع زملائه في حالة اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم، وإطلاع زملائه على تحضير الدروس والأنشطة التي أعدها لفصله حتى يستفيدوا منها، وتزويد زملائه بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في تجويد أدائهم.

وبالنسبة لوعي الضمير فإن من الممارسات التي يقوم بها المعلم لتحقيقه تقديم المبادرات والمقترحات لتحسين المدرسة وتطويرها، والتعاون مع أولياء الأمور لرفع مستويات تحصيل الطلاب، والحفاظ على موارد المدرسة وممتلكاتها على نحو دائم، والحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.

وتحقيقاً للروح الرياضية فإن المعلم يقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية التي تسند له دون تذمر، وتقبل ملاحظات الآخرين على أدائه دون إثارة مشكلات، والتغاضي عن المضايقات البسيطة التي قد يواجهها في المدرسة، وتزويد زملائه بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في تجويد أدائهم.

كما يحرص المعلم تحقيقاً للسلوك الحضاري على متابعة التعاميم والنشرات التربوية التي تصل إلى المدرسة بانتظام، ويواظب على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل في المدرسة، ويلتزم بأنظمة وضوابط العمل بالمدرسة، ويشارك في معظم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المدرسة.

**خامساً: نموذج الدراسة حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية:**

تحقق إدارة الصراع التنظيمي العديد من الأدوار القيادية الهامة والتي يعتبر إعادة المناخ التنظيمي إلى صحليته من أهمها، كذلك فمن الأدوار الهامة لإدارة الصراع تنقية البيئة الإنسانية والتنظيمية من كافة الأسباب المؤدية لخلل العلاقات بين منسوبي المنظمة، ومن ثم إعادة العلاقات إلى نقائها القائم على الاحترام والود مما يحفز العاملين في ظل هذا المناخ على ممارسة السلوكيات الإيجابية ومن أهمها سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن القيادة تسعى من خلال إدارة الصراع إلى إحداث التغيير في المناخ التنظيمي، وعلى صعيد المدرسة أكدت دراسة محمد (٢٠١١م، ص ١٠٦) التي طبقت على معلمي التعليم العام الحكومي والأهلي ( بنين ) بمراحله الثلاث بمدينة جدة على وجود أثر لأساليب قادة المدارس الإيجابية لإدارة الصراع على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع وفقاً لأثرها ممثلة في أسلوب " التضامن ثم التسوية ثم التجنب ثم التساهل ثم الإيجار".

وهي تختلف عن الدراسة الحالية من حيث بيئة مجتمع الدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة العرضيات.

كما يشير القحطاني (١٤٣٤هـ، ص ٥٠) إلى أن قائد المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين بشكل خاص، إذ أن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخول لهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة، وتبقى أهمية إدراك المعلمين لنمط قائدهم الإداري هي حجر الزاوية. فليس المهم ما يمارسه القائد، بل ما يدركه المعلمون. لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك المعلم في العمل، وفي جودة

العمل التربوي الذي يؤديه، ويضيف محمد (٢٠١١م، ص ٣) أن الأساليب التي يتبعها القادة في مواجهة وعلاج مواقف الصراع التي تحدث داخل المدرسة تمثل احد الجوانب الإدارية المهمة التي تعبر عن نمط وممارسات قادة المدارس.

مما يعنى أن ممارسة المعلم لسلوك المواطنة التنظيمية قد يكون أحد نواتج الممارسات الإدارية والتنظيمية التي يقوم بها قائد المدرسة للحد من الصراع التنظيمي، فعلى قدر توافر البعد الإنساني والديمقراطي في هذه الممارسات وإدراك الدعم التنظيمي على ترسيخ سلوك العطاء والولاء للمنظمة والتضحية من قبل أعضائها فيما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

ويرى بوجلير (Bogler, et al (2004,p280 أن المدارس دخلت عصر جديد مفعم بالتغيرات مما استوجب محاولات متكررة لإعادة التنظيم والبناء حتى تظل قادرة على مواجهة هذه المتغيرات. وإعادة البناء المستمر " فإن الأداء الموصوف في أدوار كل مهمة أو مكانة يبقى ضرورياً ولكنه ليس كافياً لتوقع فعالية المدرسة. وتظل المدارس في حاجة للاعتماد أكثر على المعلمين الذين يرغبون في ممارسة جهود معتبرة فيما وراء متطلبات الوظيفة الرسمية، وذلك يعني الاندماج في سلوك المواطنة التنظيمية".

كما أكد سارية (Saraih (2006.p.41 أن نمط القيادة يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، ويضيف اورجان (Organ (1988.p.12 أن سلوك المواطنة التنظيمية يأتي نتيجة لحفز القائد موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم؛ عن طريق العمل كقدوة لهم؛ واحترامهم؛ والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة رؤوسيه فيه، لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله ويهتم أيضاً بالحاجات الفردية للمؤوسين فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي تنمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي، وذلك بإدارة الصراعات التنظيمية بطريقة مناسبة. (أورد في: القحطاني ١٤٣٤هـ، ص ٤).

وبناء على ماسبق تفترض الدراسة وجود ارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كما يمارسها قادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس، وذلك كون توافر الاستراتيجيات الايجابية للصراع التنظيمي قد تكون سبباً في تعزيز وترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، وهذا من شأنه التأثير في مقدرة المدارس على تحقيق أهدافها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال البت في العلاقة إلا بعد قراءة نتائج هذه الدراسة، كون الأدبيات المتوفرة لم تدرس العلاقة بين هذين المتغيرين في ذات البيئة .

والدراسة الحالية تحاول بحث العلاقة المحتملة بين إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها (الإجبار، التجنب، التضامن، التسوية، التساهل).

لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة العرضيات؛ وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإثار. اللطف (الكياسة)، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري)؛ وعليه ستسعى هذه الدراسة إلى البحث والتحقق من تلك العلاقة من حيث وجودها ومستواها.

ثانياً: الدراسات السابقة.

تمثل الدراسات السابقة أحد أهم الدعائم التي تعزز بنية الأبحاث والدراسات العلمية، وذلك لما توفره تلك الدراسات والأبحاث من معلومات وبيانات ونتائج وتوصيات تسهم في مجملها في إفادة البحث أو الدراسة العلمية على المستوى النظري والمستوى الميداني، وفي سبيل تحقيق أهداف البحث الحالي تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيراته وتم اختيار عدد من الدراسات الميدانية التي قسمت وفقاً لتلك المتغيرات إلى دراسات خاصة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودراسات خاصة بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم عرض الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وفقاً للتخطيط التالي:

#### أولاً: دراسات المحور الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

**أجرى سونر(2016) Soner** دراسة هدفت إلى تقييم أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة وفقاً لتصورات وآراء المدرسين واستراتيجيات إدارة الصراعات المختلفة وبناء نموذج يستند إلى النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في المدرسين العاملين في محافظة سيواس بتركيا، وتم اختيار عينة من ذلك المجتمع بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بلغ عددها (٢١٦) معلماً ومعلمة، وتم بناء استبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها أن أسباب الصراعات التي تحدث في المدرسة تتنوع بحسب نوع الصراع واختلاف المتغيرات الديمغرافية وطريقة إدارة المدرسة، كما أن استراتيجيات حل الصراع المستخدمة من قبل المعلمين تختلف وفقاً للمتغيرات الديمغرافية المميزة للمعلمين المشاركين في إدارة الصراع بالمدرسة، كما بينت النتائج عدم وجود أي سياسة إدارية تسمح بمشاركة المعلمين في إدارة الصراع بالمدرسة.

**كما طبق الشرفاء (٢٠١٥)** دراسة هدفت إلى تحديد مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول أساليب إدارة الصراع، ودافعية الإنجاز وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي المدارس الثانوية، بمديريات التربية والتعليم في عمان، وتم اختيار عينة من ذلك المجتمع بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بلغ عددها (١٣٥٢) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها أن درجة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان مجتمعة جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء أسلوب التعاون في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاء أسلوب المنافسة بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة لدى مديري المدارس الثانوية في عمان، من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. ووجود فروق دالة إحصائية في أسلوب التجنب وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ووجود فروق في أسلوب حل الوسط، وأسلوب التعاون، وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الإناث. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في أسلوب التجنب وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، بينما كانت الفروق لصالح بكالوريوس فما دون، وفق أسلوب حل الوسط، في متغير المؤهل العلمي.

**وقام استيت(2015) State** بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع لحل نزاعات طلاب المرحلة الثانوية من قبل المدرسين والمعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع المعلومات، تمثل مجتمع الدراسة في المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة الأنهار التابعة لدولة نيجيريا، وتم اختيار عينة من ذلك المجتمع بالطريقة

الطبقية العشوائية، بلغ عددها (٢٧٤) من مديري المدارس والمعلمين، وتم بناء استبيان كأداة للدراسة حيث تمثلت أبعادها في استراتيجيات "الدمج، الهيمنة، المساومة، التجنب"، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أبرزها أن استخدام المديرين استراتيجيات إدارة الصراع لحل نزاعات طلاب كان أكثر من استخدام المعلمين لنفس الاستراتيجيات، كما يميل أغلب المعلمين إلى تطبيق استراتيجيات الهيمنة في إدارة الصراع الطلابي، كما بينت نتائج الدراسة أن مديري المدارس على درجة من الوعي بالآثار التنظيمية الناتجة عن الاستراتيجيات المطبقة، يفوق وعي المعلمين بتلك الآثار.

ولتحديد العلاقة بين صراع الدور والمناخ التنظيمي أجرى الطويرقي (٢٠١٤م) دراسة هدفت إلى تحديد درجة صراع الدور بين معلمي المرحلة الثانوية ودرجة المناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، كما هدفت الدراسة للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير صراع الدور بين المعلمين وابعاده وفق المتغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي والخبرة والالتحاق بدورات وتحقيق الأهداف الدراسة طبق الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة النهائية (١٢٨) مشرفاً ومديراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان منها أن المتوسط الكلي لدرجات صراع الدور بين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف كما يراها المديرين والمشرفين كانت بدرجة كبيرة، حيث جاء البعد البشري الرسمي للصراع في الرتبة الأولى ثم الإمكانيات والقدرات المرتبطة بالبيئة المدرسية بالرتبة الثانية، ثم البعد الاجتماعي للصراع بالرتبة الثالثة، ثم بعد اللوائح والأنظمة للصراع بالرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة كبيرة، كما أن المتوسط الكلي لدرجات المناخ التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف كما يراها المديرين والمشرفين كان بدرجة كبيرة، حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية في رتبة الأولى ثم بعد تحفيز العاملين وتقويم الأداء، ثم بعد اللوائح وأنظمة العمل بالرتبة الثالثة ثم جاء بعد إمكانيات المدرسة والتجهيزات التقنية ثم بعد القيادة المدرسية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تقدير المناخ التنظيمي وفق المتغير المسمى الوظيفي، لصالح تقدير المديرين، بين مالم يتبين وجود فروق في حوافر العمل وتقويم الأداء، كما تبين وجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح الحاملين لدرجة البكالوريوس.

وللكشف عن العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام التنظيمي قام كلاً من القرالة، والقرالة (٢٠١٤م) بتطبيق دراسة هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بقصبة الكرك لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وكذلك تحديد درجة تقدير معلمي ومعلمات المدارس الثانوية لمستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع البحث في معلمي ومعلمات المدارس الثانوية لقصبة الكرك، حيث تكونت العينة النهائية للدراسة من (٣٥٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم بناء استبانة قسمت إلى محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي شملت أبعاده "أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية"، وكذلك محور الالتزام التنظيمي وجاء مجملاً دون أبعاده، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجية التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عالية ثم التسوية بدرجة عالية بينما جاءت الاستراتيجيات الأخرى التجنب والتنافس والتنازل بدرجات متوسطة. وتبين وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي حيث ظهرت علاقة عكسية بالتنافس.

**كما قام المشاقبة (٢٠١٤م) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة**

ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها أن الأسلوب الأكثر استخداماً بين مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين هو أسلوب التعاون حيث جاء بدرجة كبيرة، كما أن مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة كان مرتفعاً، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر المعلمين.

**وأجرى الزبيدي (٢٠١٣م)** دراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنطرة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٦) معلماً حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية حسب متغير المرحلة التعليمية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة واحتل أسلوب التسوية المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء أسلوب التعاون كما جاء أسلوب الاجبار بالمرتبة الأخيرة.

ولتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي قام كلاً من الرشيدة، والقضاة (٢٠١٣م) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي، وتكونت عينة البحث من (٨١) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها أن مدى تطبيق أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي جاءت بدرجة مرتفعة في كافة أبعاد إدارة الصراع والممثلة في الاتزان، الحزم، الايثار، التمهين التحكيم، كما أوضحت النتائج، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التربوية.

**أما عبد الرازق، وعبد العليم (٢٠١٣م)** فقد قاما بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، والتعرف على درجة استخدام مديري المدارس لأسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت الدراسة النتائج إن مجال "الصراعات الشخصية" قد احتل المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وجاء مجال "الصراعات المدرسية" في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، كما إن مجال "التخطيط للتفاوض" قد احتل المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وجاء مجال "استراتيجيات التفاوض" في المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، وجاء مجال "مهارات التفاوض" في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة متوسطة.

**كما سعت دراسة كلاً من غربي، وابن عامر (٢٠١٣م)** إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين التربويين ومدى إمكانية التنبؤ بمستوى الصراع تبعاً لمستوى الذكاء الانفعالي للفرد، كما هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة طبق الباحث المنهج الوصفي، وقد تمثلت عينة البحث في مديري مؤسسات التعليم المتوسط حيث قدر العدد الإجمالي لأفراد العينة ب (٧٣) مديراً، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أبرزها أن مستوى عينة الدراسة في الذكاء الانفعالي كان بين فئتين المتوسط؛ والمرتفع، وأغلبية أفراد العينة كان مستواها متوسطاً، وأن المهارات الأكثر توافراً لدى المديرين على التوالي هي مهارة إدارة الانفعالات، تنظيم الانفعالات، المهارات الاجتماعية ومهارة التعاطف والمعرفة الانفعالية، أما الاستراتيجية الأكثر استخداماً من طرف مديري المتوسطات جاءت

على التوالي استراتيجية التعاون، التوفيق، الاسترضاء، المنافسة ثم التجنب، وأن هناك علاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في استراتيجيتين هما التعاون والتوفيق، كما وحد أنه يمكن أن تنتبأ من خلال مستوى الذكاء الانفعالي لدى المدراء بكل من استراتيجية التعاون والتوفيق.

**وأجرى الجعافرة (٢٠١٣م)** دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، وتمثلت عينة الدراسة المكونة من (٢٢٥) مديراً ومديرة، كما تم بناء استبيان لتحديد أساليب الصراع وعلاقتها بالإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي لصالح ذوي المؤهل دراسات عليا، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية.

**كما أجرى الخصاونه (٢٠١٢م)** دراسة تهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة متعددة العوامل، ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، حيث جاء في الرتبة الأولى النمط القيادي التبادلي يليه النمط القيادي التحويلي فالنمط القيادي المتساهل، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، حيث جاءت في الرتبة الأولى استراتيجية التكامل، تليها التجنب، ثم الهيمنة، فالنسوية، فالاسترضاء.

#### التعليق على دراسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ومن خلال الرجوع للدراسات السابقة، لاحظ الباحث وجود تباين في أهدافها حيث كان تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين هو الهدف الرئيس للدراسة الحالية وهو محل اتفاق من حيث التعرف على مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى، ومن تلك الدراسات دراسة الشرفاء (٢٠١٥م)، ودراسة (المشاقبة، ٢٠١٤م) ودراسة غربي وابن عامر (٢٠١٣م) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣م) ودراسة الخصاونه (٢٠١٢م) ودراسة سونر (Soner, 2016) ودراسة استيت (State, 2015)

بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة الطويرقي (٢٠١٤م) التي هدفت إلى تحديد درجة الصراع، ودراسة (القرالة، والقرالة، ٢٠١٤م) التي هدفت الدراسة لتحديد الواقع الفعلي لدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة (الزبيدي، ٢٠١٣م) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع، ودراسة الرشادية، والقضاة (٢٠١٣م) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ودراسة عبد الرازق وعبد العليم (٢٠١٣م) التي هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي.

اتفقت الدراسة الحالية في منهجها الممثل في المنهج الوصفي (المسحي والإرتباطي) مع دراسة الخصاونه (٢٠١٢م) ، بينما اختلفت مع دراسة الشرفاء (٢٠١٥م) ودراسة الطويرقي (٢٠١٤م) ودراسة (المشاقبة، ٢٠١٤م) ودراسة عبدالرازق وعبدالعليم (٢٠١٣م) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣م) ودراسة سونر (Soner,2016) ودراسة استنيت (State,2015) التي طبقت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (القرالة، والقرالة، ٢٠١٤م) التي طبقت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (الزبيدي، ٢٠١٣م) ودراسة الرشايذة، والقضاة (٢٠١٣م) ودراسة عربي وابن عامر (٢٠١٣م) التي طبقت المنهج الوصفي.

واتفقت هذه الدراسة في البيئة السعودية مع دراسة الطويرقي (٢٠١٤م) ودراسة (الزبيدي، ٢٠١٣م) ودراسة عبد الرزازق وعبد العليم (٢٠١٣م)، بينما اختلفت مع دراسة الشرفاء (٢٠١٥م) ودراسة (القرالة، والقرالة، ٢٠١٤م) ودراسة (المشاقبة، ٢٠١٤م) ودراسة الرشايذة، والقضاة (٢٠١٣م) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣م) ودراسة الخصاونه (٢٠١٢م) التي طبقت في البيئة الأردنية، ودراسة عربي وابن عامر (٢٠١٣م) التي طبقت في البيئة الجزائرية، ودراسة سونر (Soner,2016) والتي طبقت في تركيا، ودراسة استنيت (State,2015) التي طبقت في نيجيريا.

ومن أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة الاتفاق في مجتمع الدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية على المعلمين واتفقت في ذلك مع دراسة (الزبيدي، ٢٠١٣م) ودراسة عبدالرازق وعبدالعليم (٢٠١٣م) ، في حين اختلفت في المجتمع عن دراسة الشرفاء (٢٠١٥م) ودراسة (القرالة، والقرالة، ٢٠١٤م) ودراسة (المشاقبة، ٢٠١٤م) ودراسة الخصاونه (٢٠١٢م) ودراسة سونر (Soner,2016) التي طبقت على المعلمين والمعلمات، ودراسة الطويرقي (٢٠١٤م) التي طبقت على مديري المدارس والمشرفين، ودراسة الرشايذة والقضاة (٢٠١٣م) ودراسة عربي وابن عامر (٢٠١٣م) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣م) التي طبقت على مديري ومديرات المدارس، ودراسة استنيت (State,2015) التي طبقت على مديري ومعلمي المدارس.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاداة المستخدمة وهي الاستبانة لجمع المعلومات، أما من حيث أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في هذه الدراسة المتمثلة في: "الإجبار، التجنب، التضامن، التساهل، التسوية"، فقد اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تحديد معظم أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومنها دراسة الشرفاء (٢٠١٥م)، ودراسة (القرالة، والقرالة، ٢٠١٤م) ودراسة (الزبيدي، ٢٠١٣م) ودراسة عربي وابن عامر (٢٠١٣م) ودراسة الجعافرة (٢٠١٣م) ودراسة الخصاونه (٢٠١٢م) ودراسة استنيت (State,2015) في حين اختلفت مع باقي الدراسات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور ايجابي في تعزيز البحث الحالي، وايضاح مساراته فقد اكتسب الباحث سعة الأفق في الاطلاع فيما يتعلق بمفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأبعادها، والآثار المترتبة على تطبيقها، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة ايضا في بلورة مشكلة البحث، وتحديد منهجيته، والإسهام في بناء الإطار النظري واختيار أداة البحث، وبصورة عامة يمكن القول أن هذا البحث يعتبر على حد علم الباحث أول بحث يطبق عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدراس التعليم العام بمحافظة العرضيات بالملكة العربية السعودية، وهذا سيضيف عليه مزيداً من الأهمية.

## ثانيا دراسات المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية:

**قام كلاً منالنجولي، ودميرتاس(٢٠١٦م) Alanoğlu1, Demirtas** بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي؛ وسلوك المواطنة التنظيمية، وفاعلية المدرسة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من المعلمين والمديرين بلغت (٧١٣) مديراً ومعلماً، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها أن مستويات التعلم التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى فاعلية المدرسة بدرجة متوسطة، في حين جاءت مستويات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة أن التعليم التنظيمي وفاعلية المدرسة يمثل كلاً منهما مؤشر كبير على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما يمكن من خلال تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية التعرف على مستوى فاعلية المدرسة.

**كما قام الرشيدى (٢٠١٥)** بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينة حائل، والتعرف على أثر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة الدراسة ( ٢٨ ) مديرة مدرسة، و(٢٥٢) معلمة للمرحلة الثانوية بمدينة حائل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تشير أهمها إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام وفي المجالات الأربعة جاء ضمن مستوى السلوك العالي، وأن أكثر مهارات القيادة الإبداعية تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام هي مهارة المبادرة، تليها مهارة المثابرة، ثم مهارة الحساسية للمشكلات وأخيراً مهارة الأصالة، وأوصت الدراسة على ضرورة عقد الدورات التدريبية لمديرات المدارس الثانوية وغيرها من المراحل التعليمية، تتعلق بكيفية توظيف مهارات القيادة الإبداعية بغرض تحسين ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية، وضرورة عقد الدورات التدريبية المتخصصة في ممارسة القيادة الإبداعية للمديرات من ذوات الخبرة القصيرة.

**وأجرى الوديناني (٢٠١٥)** دراسة هدفت إلى التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاثة أنواع من المنهج الوصفي (المسحي، المقارن، الارتباطي)، تمثل مجتمع البحث في مديرات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة، وتمثلت عينة الدراسة في جميع المديرات بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة والبالغ عددهن (٢٩٥) مديرة بالإضافة إلى عينة عشوائية من المعلمات والبالغ عددهن (٧٦٠) معلمة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وقد قسمت إلى محورين الأول لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، والثاني لقياس الولاء التنظيمي، وقد اتضح من نتائج الدراسة أن واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة بصفة عامة كان مرتفعاً، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتفعيل برامج للمديرات لمساعدتهن في الاستمرار باتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتكوين لجنة دائمة من مشرفات تربويات مختصات لدعم ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**كما أجرى الفحطاني (٢٠١٤)** دراسة هدفت إلى الكشف عن أنواع الانماط القيادية، ودرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، والكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية، وسلوك المواطنة التنظيمية، تحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي المسحي، وقد بلغت عينة (٣٦٦٩) معلمة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان منها أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة من قبل معلمي المدارس الثانوية بمحاظفة جدة بدرجة عالية، وكذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات ممارسة كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع النمط الديمقراطي ومع النمط الأوتوقراطي



باستثناء الكياسة، والإيثار، والنمط الفوضوي باستثناء الكياسة. وأوصت الدراسة بالمحافظة على الدرجة العالية لممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة والحد من الممارسات الإدارية والحد من الممارسات التي تدل على النمط الأوتوقراطي والفوضوي، وضرورة الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية.

ولتحديد أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية قام أحمد (٢٠١٤) Ahmet AVCI بعنوان " بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لتصورات المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من عينة مسحية بلغت ١٧٢٣ معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها أن مستوى تصورات المعلمين بشأن خصائص القيادة التحويلية، والتعاملات التنظيمية الخاصة بمديري المدارس وكذلك مستوى التعاملات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة عالية، كما تبين وجود علاقة معنوية طردية بين خصائص القيادة التحويلية والتعاملات التنظيمية لمديري المدارس، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من القيادة التبادلية.

أما دراسة نوح (٢٠١٣) فهذهت إلى التعرف على درجة ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرات والمعلمات، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (٥٨) مديرة، و(٥٥٦) معلمة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي (المسحي - المقارن - الارتباط)، ولتطبيق الدراسة ميدانياً تم إعداد استبيان هدف إلى قياس درجة ممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، وكذلك درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية. وأوصت الدراسة بعد توصيات كان أهمها استحداث لجنة منبثقة من مديرة المدرسة؛ والمعلمات على مستوى المدرسة يطلق عليها لجنة (دعم الثقة التنظيمية)، وكذلك صياغة ميثاق شرف لمهنة التدريس للمعلمات يشارك في وضعه المختصون واعتماده في تقييم الأداء الوظيفي لمعلمات المدارس.

**وقام الزهراني (٢٠١٣)** بتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة من خلال تطبيق دراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية، وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية، وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٠٢) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان تشير أهمها إلى أن معلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمخوة يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً، وأنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية، وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، العمل على دعم وتنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في كافة أبعادهذا السلوك، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية تعرف بالأبعاد المختلفة لهذا السلوك وآثاره الإيجابية المترتبة، وكيفية إيجاده في مدارس التعليم العام، وتأصيل السلوك التطوعي في نفوسهم وجعله أحد أبرز القيم التنظيمية عندهم.

وللكشف عن العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزامات التنظيمية والمهنية قام جيفين (2012) Guven بتطبيق دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية

والالتزامات المهنية والتنظيمية اعتماداً على آراء المعلمين العاملين في المدارس الثانوية المختلفة، الكشف عن وجود فروق بين التصورات التنظيمية، والتزام المعلمين التنظيمي، و"الالتزام العاطفي"، والالتزام لقيمي" و"الروح الرياضية" وفقاً لنوع متغير المدرسة. وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بسيطة بلغت (٨٣٢) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان منها وجود فرق كبير بين التصورات التنظيمية، والتزام المعلمين التنظيمي، و"الالتزام العاطفي" والالتزام القيمي"، و"الروح الرياضية" وفقاً لنوع متغير المدرسة. كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزامات التنظيمية، والمهنية، وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن الالتزام المهني هو أكثر صلة لسلوك المواطنة التنظيمية من الالتزام التنظيمي.

**كما قام محمد (٢٠١٢)** بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد حجم ونوعية العلاقة الارتباطية بين تمكين المعلمين وسلوك مواطنهم التنظيمية بمدارس التعليم العام، وفي إطار تحقيق ذلك الهدف العام، سعت الدراسة لتحديد مستوى تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام من وجهة نظرهم، كذلك تحديد مستوى سلوك مواطنة المعلمين التنظيمية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة طبق الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٤) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث الحكومية والأهلية بمدينة جدة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج كان منها أنّ مستوى تمكين المعلمين، وكذلك سلوك مواطنهم التنظيمية جاء بمستوى مرتفع، وأنّ هناك تأثيراً لمتغيرات الدراسة الديموغرافية في استجابات المعلمين على مستوى تمكينهم فيما عدا المؤهل الدراسي، وهناك تأثير دال لجميع متغيرات الدراسة على سلوك مواطنة المعلمين التنظيمية، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان منها زيادة الصلاحيات الممنوحة للمدارس وفقاً للتوجه اللامركزي الذي تناشد به وزارة التعليم، مع تدعيم مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة، على أن يكون لمجلس المدرسة النصيب الأكبر من تلك الصلاحيات وتقديم النماذج التفسيرية التي توضح طرق العمل، واختصاصات ومسؤوليات أطراف العمل المدرسي، وخطوط الاتصال مع المستويات الإدارية العليا .

#### التعليق على دراسات سلوك المواطنة التنظيمية:

بعد الاطلاع وقراءة الدراسات السابقة في موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، استفاد الباحث منها في إثراء الإطار النظري للبحث ومعرفة النقاط التي تشترك فيها هذه الدراسات مع بعضها البعض.

ومن خلال الرجوع للدراسات السابقة، لاحظ الباحث وجود تباين في أهدافها حيث كان تحديد مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين هو أحد الأهداف الرئيسية للدراسة الحالية وهو محل اتفاق من حيث التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بين الدراسة الحالية والدراسات الأخرى، ومن تلك الدراسات دراسة النجولي ودميرتاس (Alanoğlu1, Demirtas) (٢٠١٦م) ودراسة الرشيد (٢٠١٥) ودراسة الوديناني (٢٠١٥) ودراسة القحطاني (٢٠١٤) ودراسة نوح (٢٠١٣) ودراسة الزهراني (٢٠١٣)، ودراسة (محمد، ٢٠١١)، بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة أحمد Ahmet AVCI (٢٠١٤) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

تفردت الدراسة الحالية في منهجها الممثل في المنهج الوصفي (المسحي والإرتباطي)، بينما اختلفت في المنهج مع دراسة الرشيد (٢٠١٥) ودراسة القحطاني (٢٠١٤) ودراسة أحمد Ahmet AVCI (٢٠١٤) التي طبقت المنهج الوصفي (المسحي)، وكذلك مع دراسة النجولي ودميرتاس (Alanoğlu1, Demirtas) (٢٠١٦م) ودراسة الزهراني (٢٠١٣) ودراسة الزهراني (٢٠٠٦) التي

طبقت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الوديناني (٢٠١٥) ودراسة نوح (٢٠١٣) التي طبقت المنهج الوصفي (المسحي - المقارن الارتباطي)، التي طبقت المنهج الوصفي (المسحي- المقارن).

واتفقت هذه الدراسة من حيث تطبيقها في البيئة السعودية مع دراسة الرشيد (٢٠١٥) ودراسة الوديناني (٢٠١٥) ودراسة القحطاني (٢٠١٤) ودراسة نوح (٢٠١٣) ودراسة الزهراني (٢٠١٣) ودراسة نوح (٢٠١٢) بينما اختلفت مع دراسة النجوليودميرتاس (Alanoğlu1, Demirtas) (٢٠١٦م) ودراسة أحمد Ahmet AVCI (٢٠١٤) التي طبقت في البيئة التركية.

ومن أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة الاتفاق في مجتمع الدراسة، حيث طبقت الدراسة الحالية على المعلمين واتفقت في ذلك مع دراسة القحطاني (٢٠١٤) ودراسة الزهراني (٢٠١٣) في حين اختلفت في المجتمع عن دراسة النجوليودميرتاس (Alanoğlu1, Demirtas) (٢٠١٦م) التي طبقت على مديري ومعلمي المدارس، ودراسة الرشيد (٢٠١٥) ودراسة الوديناني (٢٠١٥) ودراسة نوح (٢٠١٣) التي طبقت على مديرات ومعلمات المدارس، ودراسة أحمد Ahmet AVCI (٢٠١٤) التي طبقت على معلمي ومعلمات المدارس.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة لجمع المعلومات أما من حيث أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة المتمثلة في: "الإيثار، اللطف (الكياسة)، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري". فقد اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في تحديد معظم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومنها دراسة النجوليودميرتاس (Alanoğlu1, Demirtas) (٢٠١٦م) ودراسة القحطاني (٢٠١٤) ودراسة نوح (٢٠١٣) ودراسة الزهراني (٢٠١٣) ودراسة نوح (٢٠١٢) في حين اختلفت مع باقي الدراسات.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسات السابقة لها دور ايجابي في تعزيز البحث الحالي وايضاح مساراته فقد اكتسب الباحث سعة الأفق في الاطلاع فيما يتعلق بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها، والآثار المترتبة على تطبيقها، وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة ايضا في بلورة مشكلة البحث، وتحديد منهجيته، والإسهام في بناء الإطار النظري، واختيار أداة البحث، وبصورة عامة يمكن القول أن هذا البحث يعتبر على حد علم الباحث أول بحث يطبق عن سلوك المواطنة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة العرضيات بالمملكة العربية السعودية، وهذا سيضيف عليه مزيداً من الأهمية.

### منهج الدراسة:

في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لقادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، فإن المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والارتباطي، ويعرف المنهج الوصفي المسحي كما يذكر العساف (٢٠٠٦، ص١٨٩) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب"

ومن خلال المنهج الوصفي المسحي سيقوم الباحث بتحديد درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة العرضيات، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه.

كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والذي عرفه العساف (٢٠٠٦، ص ٢٦١) بأنه: "ذلك النوع من الأساليب البحثية الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة". ومن خلال المنهج الوصفي الارتباطي قام الباحث بالكشف عن العلاقة الارتباطية (إن وجدت) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة العرضيات، باستخدام الاستبانات لغرض جمع بيانات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة الحالية (٦٣٩) معلماً موزعين على (٥٢) مدرسة بالمرحلة الابتدائية بمحافظة العرضيات، وذلك وفقاً للإحصائيات الرسمية لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة للعام الدراسي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ.

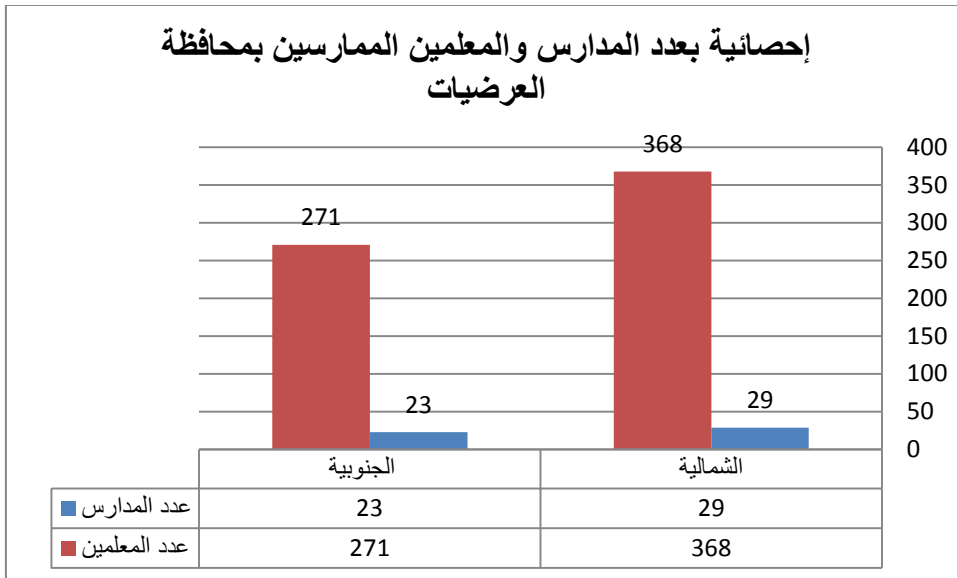
### جدول (١)

#### إحصائية بعدد المعلمين الممارسين بمحافظة العرضيات

عدد معلمي ومدارس العرضيات					
المجموع	عدد المعلمين		المجموع	عدد المدارس	
639 معلما	العرضية الجنوبية 271	العرضية الشمالية 368	52 مدرسة	العرضية الجنوبية 23	العرضية الشمالية 29

المصدر : إحصائية إدارة التعليم بمحافظة القنفذة للعام الدراسي (١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ)

الجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة على مكاتب التعليم بالعرضيات وفقاً للإحصائيات الرسمية لإدارة التعليم بمحافظة القنفذة للعام الدراسي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ. ومنه نجد أن مدارس العرضية الشمالية هي الأكثر وبالتالي فيها العدد الأكبر من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد المعلمين فيها (٣٦٨) معلماً موزعين على (٢٩) مدرسة، مقابل (٢٧١) معلماً موزعين على (٢٣) مدرسة للعرضية الجنوبية وقد أخذ الباحث ذلك في الاعتبار عند اختيار عينة الدراسة.



#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المعلمين في المدارس الابتدائية في مكتبي التعليم بالعرضيات التابعين لإدارة التعليم بمحافظة القنطرة، وتم تحديدهم وفقاً لمعادلة ستيفن ثاميسون، وبلغ عددهم (٢٦٢) معلماً، وبنسبة ٣٧.٥٦% من مجتمع الدراسة، وقد استفاد الباحث من تطبيق قوقل درايف (Google Drive) في توزيع أداة الدراسة. والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة:

#### جدول (٢)

#### الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
المؤهل العلمي	بكالوريوسفمادون	231	88.2%
	دراساتعليا	31	11.8%
المجموع		262	100%
عدد سنوات الخبرة	أقلمن 5 سنوات	33	12.6%
	من 5 إلىأقلمن 10 سنوات	69	26.3%
	من 10 سنواتأكثر	160	61.1%
المجموع		262	100%
التخصص	علمي	115	43.9%
	نظري	147	56.1%
المجموع		262	100%

من الجدول (٢) نجد أن غالبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فما دون بنسبة (٨٨.٢%) يليهم الذين كان مؤهلهم العلمي دراسات عليا بنسبة (١١.٨%). وقد كان عدد سنوات الخبرة لغالبية أفراد العينة يقع ضمن الفئة (من ١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٦١.١%) يليهم الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وذلك بنسبة (٢٦.٣%) يليهم الذين تقع عدد سنوات خبرتهم ضمن الفئة (أقل من ٥ سنوات) وذلك بنسبة (١٢.٦%).

وقد كان تخصص غالبية أفراد العينة نظري بنسبة (٥٦.١%) يليهم الذين كانت تخصصاتهم علمية بنسبة (٤٣.٩%).

#### أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية، والتي كما أوضح عبد الحميد (٢٠٠٥ : ٣٥١) بأنها "أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة وتنتهي باستقبال الاستمارات، وتنظيمها بطريقة توفر الوقت والجهود والنفقات وتوفر على الباحث التدخل ثانياً في مراحل التطبيق".

ويعرف القحطاني وآخرون (٢٠١٠ : ٢٨٨) الاستبانة بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجاباتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم، أو حضوره أثناء إجاباتهم عنها، وتستخدم عادة عند قياس الآراء والاتجاهات، كما تستخدم لجمع حقائق ومعلومات عن موضوع معين".

وقد قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن ثم قام بإعداد قائمة الاستبيان لهذه الدراسة والتي قام ببنائها مستفيداً من دراسة العنايا (٢٠١٣) التي أخذ منها أسئلة المحور الأول "استراتيجيات الصراع التنظيمي"، بينما أخذ الأسئلة الخاصة بالمحور الثاني "سلوك المواطنة التنظيمية" عن مقياس بودسكوف وآخرون (٢٠٠٠).

وقام بوضع خيارات الإجابة على الاستبانة مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم (٣)

توزيع أوزان ومدى العبارات حسب مقياس ليكرت

الدرجة	مدى المتوسط المرجح	الوزن	العبارة
عالية جداً	من 4.20 - إلى 5	5	أوافق بشدة
عالية	من 3.40 - لأقل من 4.20	4	أوافق
متوسطة	من 2.60 - لأقل من 3.40	3	محايد
منخفضة	من 1.80 - لأقل من 2.60	2	لا أوافق
منخفضة جداً	من 1 - لأقل من 1.80	1	لا أوافق بشدة

### توصيف أداة الدراسة (الاستبيان):

يتكون الاستبيان من جزأين كما هو موضح في الملحق رقم (١) على النحو التالي:

#### الجزء الأول:

**الجزء الأول:** عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس، التخصص).

#### الجزء الثاني:

تكون من محورين:

- **المحور الأول:** استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ويتكون من خمسة أبعاد هي "الإجبار، التجنب، التضامن، التساهل، التسوية" اشتمل كل بعد على (٦) فقرات ليكون مجموع عبارات المحور (٣٠) فقرة.
- **المحور الثاني:** المواطنة التنظيمية وتتكون من خمسة أبعاد هي "الإيثار، اللطف (الكياسة)، وحي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري" اشتمل كل بعد على (٤) فقرات ليكون مجموع عبارات المحور (٢٠) فقرة.

وبذلك فإن عدد فقرات أداة الدراسة بإجمالي أبعادها العشرة بلغ (٥٠) فقرة تسعى لتحديد درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية في محافظة العريش، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه.

### صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على طريقتين الأولى وتسمى الصدق الظاهري، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، أما الثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعها الباحث للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

#### أولاً: الصدق الظاهري (صدق التكوين):

هو النظام العام للاختبار أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات. كذلك يتناول تعليمات الاستبيان ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية كما يشير هذا النوع من الصدق إلى أن الاستبيان مناسباً للغرض الذي وضع من أجله وفي الدراسة الحالية للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرته على قياس متغيرات البحث، ومدى صلاحيتها لمعالجة المتغيرات للإجابة على أسئلة الدراسة. وبعد بناء الاستبانة تم عرضها على سعادة المشرف على البحث، ومراجعتها والخروج بصيغة نهائية وأخذ الموافقة النهائية على توزيعها.

ثانياً: الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بحساب درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (٤)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له من المحور الأول (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بالعرضيات)

المحور الأول		البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
التضامن		التسوية		التساهل		التجنب		الإجبار			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.672**	1	.432**	1	.612**	1	.578**	1	.823**	1		
.713**	2	.716**	2	.566**	2	.607**	2	.853**	2		
.614**	3	.721**	3	.519**	3	.631**	3	.525**	3		
.745**	4	.619**	4	.493**	4	.372**	4	.839**	4		
.706**	5	.629**	5	.663**	5	.620**	5	.826**	5		
.612**	6	.656**	6	.544**	6	.514**	6	.603**	6		

\*\* معامل الارتباط دال عند (٠.٠١) (للاختبار من طرفين)

يتبين من جدول (٤) السابق أن معاملات ارتباط بيرسون للعبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليها العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) وعالية في مجملها، ففي المحور الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي، تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التضامن مع الدرجة الكلية للبعد بين (٠.٦١٢ - ٠.٧٤٥)، ولبعد التسوية تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التساهل مع الدرجة الكلية للبعد بين (٠.٤٣٢ - ٠.٧٢١)، ولبعد التجنب تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد الإجبار مع الدرجة الكلية للبعد بين (٠.٤٩٣ - ٠.٦٦٣)، ولبعد التجنب تراوحت معاملات ارتباط بيرسون لعبارات بعد التساهل مع الدرجة الكلية للبعد بين (٠.٣٧٢ - ٠.٦٣١)، وللبعد الأخير: الإجبار تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٥٢٥ - ٠.٨٥٣).



جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي له من المحور الثاني (ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة العرضيات)

المحور الثاني		البعد الأول		البعد الثاني		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
الإيثار		اللفظ الكياسة		وعي الضمير		الروح الرياضية		السلوك الحضاري			
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٠.٧٥٨٢**	٠.٧٣٨**	٠.٦٠٩**	٠.٥٩١**	٠.٧٨٢**	٠.٧٣٨**	٠.٦٠٩**	٠.٥٩١**	٠.٧٨٢**	٠.٧٣٨**	٠.٦٠٩**	٠.٥٩١**
٠.٧٦٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**	٠.٧٦٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**	٠.٧٦٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**
٠.٧٨٢**	٠.٧٣٨**	٠.٦٠٩**	٠.٥٩١**	٠.٧٨٢**	٠.٧٣٨**	٠.٦٠٩**	٠.٥٩١**	٠.٧٨٢**	٠.٧٣٨**	٠.٦٠٩**	٠.٥٩١**
٠.٧٣٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**	٠.٧٣٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**	٠.٧٣٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**
٠.٧٣٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**	٠.٧٣٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**	٠.٧٣٨**	٠.٧٣٨**	٠.٥٧٦**	٠.٦٦٤**

\*\* معامل الارتباط دال عند (٠.٠١) (للاختبار من طرفين)

كما جاء تجميع قيم معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية، دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١) وكانت في مجملها قيم عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعدي الإيثار بين (٠.٧٣٨ - ٠.٧٨٢) وتراوحت لبعدي اللطف (الكياسة) بين (٠.٥٧٦ - ٠.٨٣٠) أما لبعدي وعي الضمير فتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٦٤ - ٠.٧٣٨) وبالنسبة لبعدي الروح الرياضية فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٧٣ - ٠.٧٥٩) وأخيراً لبعدي السلوك الحضاري فقد تراوحت بين (٠.٦٦٤ - ٠.٧٩٩) مما يدل على ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالبعد الذي تنتمي إليه مما يشير إلى اتساق عبارات كل بعد من أبعاد الاستبانة وبالتالي توافق درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بالثبات أنه يعطي نفس النتائج باستمرار إذا استخدم المقياس أكثر من مرة وتحت ظروف مماثلة، للتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة للأبعاد والمحاور، وذلك كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦)

معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومحاور الاستبانة

المحور	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	البعد الأول	6	0.76
	البعد الثاني	6	0.67
	البعد الثالث	6	0.81
	البعد الرابع	6	0.75
	البعد الخامس	6	0.84
	معامل الثبات الكلي للمحور	30	0.77

0.76	4	الإيثار	البعد الأول	سلوك المواطنة التنظيمية
0.68	4	اللطف (الكمياسة)	البعد الثاني	
0.71	4	وعي الضمير	البعد الثالث	
0.69	4	الروح الرياضية	البعد الرابع	
0.69	4	السلوك الرياضي	البعد الخامس	
0.90	20	معامل الثبات الكلي للمحور		

يتضح من الجدول (٦) السابق أنّ قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول للاستبانة (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) تراوحت بين (٠.٦٧ - ٠.٨٤) وكان معامل الثبات الكلي لهذا المحور (٠.٧٧) أما بالنسبة للمحور الثاني للاستبانة (سلوك المواطنة التنظيمية) فإن قيم معاملات الثبات لأبعاد تراوحت بين (٠.٦٨ - ٠.٧٦) وكان معامل الثبات الكلي لهذا المحور (٠.٩٠) وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز الاستبانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بغرض تحليل بيانات الدراسة تحليلاً علمياً يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها ويختبر فرضياتها وقد استخدم الباحث الاختبارات التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات أداة الدراسة.
- ٢- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية : للتعرف على خصائص أراء عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية
- ٣- معامل الارتباط (PEARSON) لقياس الاتساق الداخلي والعلاقات بين المتغيرات.
- ٤- معامل ألفا كرونباخ و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ٥- معادلة المدى، وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١) إلى (١.٧٩) درجة تكون درجة الاستجابة (منخفضة جداً).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (١.٨) إلى (٢.٥٩) درجة تكون درجة الاستجابة (منخفضة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩) درجة تكون درجة الاستجابة (متوسطة).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩) درجة تكون درجة الاستجابة (عالية).
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (٤.٢٠) إلى (٥) درجة تكون درجة الاستجابة (عالية جداً) .

- ٦- اختبار (T) للتجانس: للتحقق من التجانس في توزيع استجابات أفراد عينة البحث على جميع أبعاد ومحاور الاستبانة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.
- ٧- اختبار تحليل التباين (On-Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة استناداً إلى المتغيرات الديموغرافية.
- ٨- اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لدلالة الفروق في الاستجابات حسب المتغيرات الديموغرافية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

**السؤال الأول: "ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضياتمن وجهة نظر المعلمين؟"**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول فقرات محور الصراع التنظيمي، والذي قسمه الباحث إلى خمسة أبعاد كالتالي:

### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول أساليب قادة المدارس في إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم بالمحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	التضامن	4.27	0.8823	1	عالية جداً
٢	التسوية	3.90	0.9308	2	عالية
٤	التساهل	3.82	1.045	3	عالية
٣	التجنب	3.48	1.1730	4	عالية
٥	الاجبار	2.81	1.3420	5	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور		3.67	1.0743	....	عالية

يتبين من جدول (٧) السابق أن مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجات الكلية للبعد (٣.٦٧) وبلغ الانحراف المعياري للمحور (١.٠٧٣٤) وهي درجة عالية تدل على تباين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لاستراتيجيات الصراع التنظيمي.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الخمسة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٨٨٢٣ - ١.٣٤٠٢) وهي قيم عالية مما يدل على تباين استجابات أفراد عينة البحث حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والمحددة

بالمحور الاول من الاستبانة. وذلك ربما يرجع لتنوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها قادة المدارس الابتدائية في حل الصراعات التنظيمية مع المعلمين.

وفيما يخص الدرجة الكلية لهذا المحور اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الزبيدي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس جاء بدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة الرشايدي، والقضاة (٢٠١٣م) التي أشارت نتائجها إلى أن مدى تطبيق قادة المدارس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة لكافة أبعاد إدارة الصراع. ودراسة الجعافرة (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن الدرجة الكلية لأساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس جاءت بدرجة مرتفعة .

وقد جاءت درجات ممارسات أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي: (التضامن) كأحد أبعاد الصراع التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين جاء في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤.٢٧) وبدرجة ممارسة عالية جداً. يليه في الترتيب الثاني بعد (التسوية) بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وبدرجة ممارسة عالية، يليه في الترتيب الثالث بعد (التساهل) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وبدرجة ممارسة عالية، يليه في الترتيب الرابع بعد (التجنب) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) وبدرجة ممارسة عالية، بينما في المرتبة الأخيرة نجد بعد (الإجبار) بمتوسط (٢.٨١) وبدرجة ممارسة متوسطة.

وفيما يخص ترتيب الأبعاد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القرالة، والقرالة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجيات التعاون لإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس عالية ثم التسوية بدرجة عالية بينما جاءت الاستراتيجيات الأخرى التجنب والتنافس والتنازل بدرجات متوسطة. ودراسة المشاقبة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن الأسلوب الأكثر استخداماً بين قادة المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين هو أسلوب التعاون حيث جاء بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث حصول بعد التضامن على الترتيب الأول من بين أبعاد الصراع التنظيمي إلى إيمان قادة المدارس بأهمية إشاعة العلاقات الإنسانية بين المعلمين والذي ينعكس بدوره على توفير مناخ تنظيمي جيد داخل المدرسة.

فيما يعزو الباحث حصول بعد الإجبار على الترتيب الأخير ربما إلى أن المعلمين يرون أن قادة المدارس لا يلجأون إلى هذه الاستراتيجيات الا في الحالات الصعبة التي تتطلب موقفاً صارماً من قائد المدرسة، وجاءت بدرجة متوسطة وهذا يدل على أنها تحدث في أضيق الحدود.

بينما اختلفت مع دراسة الخصاونه (٢٠١٢م) التي أشارت نتائجها إلى أن استراتيجيات التكامل جاءت في الرتبة الأولى لدى قادة المدارس، تليها التجنب، ثم الهيمنة، فالتسوية، فالاسترضاء.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حدة من أبعاد الصراع التنظيمي كما تبينه نتائج الجداول التالية:

#### البعد الأول: التضامن:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة مدارسهم لسلوكات بعد التضامن كأحد ابعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية، كما تبين نتائج جدول (٨) التالي:

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة المدارس لسلوكات بعد التضامن كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

العبارة بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٦	يساعد المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم .	4.46	0.8284	1	عالية جداً
١٦	يهيئ مناخاً مدرسياً تسوده روح التعاون لحل أي صراع ينشأ.	4.45	0.8463	2	عالية جداً
١٣	يضع أهدافاً يتطلب تحقيقها تعاون الجميع لحل الصراع	4.21	0.9086	3	عالية جداً
٢٣	يتفهم وجهات نظر المعلمين بالمدرسة.	4.20	0.9674	4	عالية جداً
٣٠	يتبادل التفاصيل الدقيقة مع المعلمين حول الصراع للوصول لحل مشترك.	4.17	0.8425	5	عالية
٢	ينظم اجتماعات لمناقشة أسباب الصراع بين الأطراف المختلفة.	4.11	0.9006	6	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول : ( أسلوب التضامن )	4.27	0.8823	....	عالية جداً

يتبين من جدول (٨) أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية لسلوكات بعد التضامن كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات، جاءت عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التضامن (٤.٢٧) والمتوسط يقع ضمن المدى (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢٠) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٨٨٢٣) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٨٢٨٤ - ٠.٩٠٠٦) وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول ممارسة قادة مدارسهم لسلوكات بعد التضامن.

وجاءت ممارسات سلوكات هذا البعد بدرجات ممارسة (عالية جداً، وعالية)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك القائد المتمثل في الممارسة : ( يساعده المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم )، بمتوسط حسابي (٤.٤٦) ودرجة ممارسة عالية جداً، يليها في الترتيب الثاني سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يهيئ مناخاً مدرسياً تسوده روح التعاون لحل أي صراع ينشأ )، بمتوسط حسابي (٤.٤٥) ودرجة ممارسة عالية جداً. وجاءت باقي سلوكات هذا الأسلوب بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤.٢١ - ٤.١١) بدرجات ممارسة عالية وعالية جداً وكانت الغلبة للممارسات العالية جداً، بينما في المرتبة الأخيرة نجد سلوك القائد المتمثل في الممارسة ( ينظم اجتماعات لمناقشة أسباب الصراع بين الأطراف المختلفة)، بمتوسط (٤.١١) وبدرجة ممارسة عالية.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يساعد المعلمين على حل المشكلات التي تواجههم) على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما يرجع إلى إيمان قادة المدارس بخلق المناخ الإيجابي للمعلمين لإطلاق قدراتهم والذي يساعد على الأداء والابداع.

كما يعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: (يهيئ مناخاً مدرسياً تسوده روح التعاون لحل أي صراع ينشأ) على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى حرص القادة على خلق مناخات إيجابية قائمة على الود والتعاون والعمل الفريقي.

كما يعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( ينظم اجتماعات لمناقشة أسباب الصراع بين الأطراف المختلفة ) على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة عالية، ربما إلى حرص قادة المدارس على إشراك المعلمين في حل الصراع من خلال سماع وجهة نظرهم وتفهمها والعمل بموجبها، إلا أنه ربما قلت هذه الاجتماعات وبالتالي احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة في البعد.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الشرفاء (٢٠١٥) التي أشارت نتائجها إلى أن أسلوب التعاون جاء بدرجة ممارسة مرتفعة. ودراسة القرالة، والقرالة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجيات التعاون لإدارة الصراع التنظيمي عالية.

#### البعد الثاني: بعد التسوية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة مدارسهم لسلوكات بعد التسوية كأحد أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية، كما تبين نتائج جدول (٩) التالي:

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة المدارس لسلوكات بعد التسوية كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالمحور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٨	يشجع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل .	4.34	0.8315	1	عالية جداً
٩	يسعى لحل الصراع بأسلوب مقبول من الجميع .	4.27	0.8626	2	عالية جداً
١١	يعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع.	4.26	0.8718	3	عالية جداً
٢٠	يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات .	4.13	0.9062	4	عالية
٢٧	يقترح تقديم الطرفين تنازلات للوصول لاتفاق حول الخلاف.	3.99	0.8862	5	عالية
٣	يقلل من شأن نقاط الاختلاف بين طرفي الصراع.	2.36	1.2263	6	منخفضة
	المجموع الكلي للبعد الثاني : ( أسلوب التسوية )	3.90	0.9308	....	عالية

يتبين من جدول (٩) أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظات العرضيات لسلوكات بعد التسوية كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس الابتدائية بمحافظات العرضيات، جاءت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التسوية (٣.٩٠) والمتوسط يقع ضمن المدى (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢٠) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٩٣٠٨) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٨٣١٥ - ٠.٨٨٦٢) وهي قيمة متدنية تدل على تجانس استجابات المعلمين حول ممارسات قادة المدارس بمحافظات العرضيات لسلوكات بعد التسوية.

جاءت ممارسات قادة المدارس لأساليب هذا البعد بدرجات (عالية جداً، ومنخفضة) وكانت الغلبة للممارسات العالية جداً، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يشجع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل )، بمتوسط حسابي (4.34) وبدرجة ممارسة عالية جداً، يليها ففي الترتيب الثاني سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يسعى لحل الصراع بأسلوب مقبول من الجميع )، بمتوسط حسابي (4.27) ودرجة ممارسة عالية جداً.

وجاءت باقي سلوكات هذا الأسلوب بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٩٩ - ٤.٢٦) بدرجات ممارسة عالية وعالية جداً وكانت الغلبة للممارسات العالية، بينما في المرتبة الأخيرة نجد السلوك المتمثل في الممارسة: ( يقلل من شأن نقاط الاختلاف بين طرفي الصراع ) بمتوسط (٢.٣٦) وبدرجة ممارسة منخفضة.

وقد جاءت ممارسة القائد المتمثلة في الممارسة: ( يقلل من شأن نقاط الاختلاف بين طرفي الصراع )، بانحراف معياري عالي (١.٢٢٦٣) يدل على تباين الاستجابات حول هذه الممارسة من قبل المعلمين بالمرحلة الابتدائية، ويعزو الباحث هذا التباين ربما إلى اختلاف وجهات نظر المعلمين وتصوراتهم حول هذه العبارة، وربما يرجع إلى الخبرة الموجودة لدى المعلمين.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يشجع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل) على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى حرص قادة المدارس على تطبيق مبدأ التفاوض، وإدراك القادة لوجود وجهات النظر المتباينة بين المعلمين، وإعطاء فرصة لطرح وجهات النظر وتقبلها، وتقريب وجهات النظر حول موضوع الصراع وذلك للوصول إلى أفضل الحلول التي ترضي جميع الأطراف، كما يمكن أن يعزى السبب لتمثل القادة لأخلاقيات وسلوكات حسنة تتناغم مع أخلاقيات المهنة.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: (يسعى لحل الصراع بأسلوب مقبول من الجميع) على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى حرص قادة المدارس على إعطاء المعلمين فرصة لطرح وجهات نظرهم، وتقريب وجهات النظر حول موضوعات الصراع وذلك للوصول إلى أفضل الحلول التي ترضي جميع الأطراف المتصارعة.

كما يعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يقلل من شأن نقاط الاختلاف بين طرفي الصراع ) على الترتيب الأخير كونها عبارة سلبية وتتوافق مع منطقية المتغيرات السابقة ودرجة ممارسة منخفضة، ربما إلى أن قادة المدارس حريصون على حل الصراع بين الأطراف المتصارعة، لذلك لا يهتمون بنقاط الاختلاف ولا يقللون منها، حتى لا يؤثر ذلك على سير العمل داخل المدرسة.

إلا أن وجودها في الترتيب الأخير يمكن أن يعزى إلى تصورات المعلمين أن هناك فجوة بينهم وبين قادة المدارس مما يقلل من فرص الالتقاء بهم والاستماع لمشكلاتهم.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة القرالة، والقرالة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجيات التسوية بدرجة عالية. بينما اختلفت مع نتائج دراسة الرشيدة، والقضاة (٢٠١٣م) والتي أشارت نتائجها إلى أن مدى تطبيق أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة في لكافة أبعاد إدارة الصراع.

#### البعد الثالث: التجنب

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة مدارسهم لسلوكات بعد التجنب كأحد أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية، كما تبين نتائج جدول (١٠) التالي:

#### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة المدارس لسلوكات بعد التجنب كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٠	يُوجَل النقاش في الموضوعات محل الصراع خلال الاجتماعات.	3.74	1.14114	1	عالية
٢٦	يحاوَل الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين.	3.71	1.1168	2	عالية
١٥	يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن الصراعات التي تحدث بين المعلمين .	3.71	1.0833	3	عالية
١٢	يتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	3.62	1.1738	4	عالية
١٩	يهمل شكاوي الأطراف المتصارعة.	3.61	1.2797	5	متوسطة
٥	ينسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها.	2.49	1.2434	6	منخفضة
	المجموع الكلي للبعد الثالث : ( أسلوب التجنب )	3.48	1.1730	....	متوسطة

يتبين من جدول (١٠) أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات بعد التجنب من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات، جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التجنب (٣.٤٨) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (١.١٧٣٠) وهي درجة عالية تدل على التباين في استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.



وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (١.٤١١٤ - ١.٢٤٣٤) وهى قيم عالية تدل على التباين في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات قادة المدارس بمحاظة العرضيات لسلوكات بعد التجنب.

وجاءت ممارسات أساليب هذا البعد بدرجات (عالية، ومنخفضة)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: (يؤجل النقاش في الموضوعات محل الصراع خلال الاجتماعات)، بمتوسط حسابي (٣.٧٤) ودرجة ممارسة عالية، يليها في الترتيب الثاني سلوك القائد المتمثل في الممارسة: (يحاول الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين)، بمتوسط حسابي (٣.٧١) ودرجة ممارسة عالية.

وجاءت باقي سلوكات هذا الأسلوب بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٦١-٣.٧١) بدرجات ممارسة متوسطة وعالية وكانت الغلبة للممارسات العالية، بينما في المرتبة الأخيرة نجد الممارسة: (ينسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها)، بمتوسط (٢.٤٩) وبدرجة ممارسة منخفضة.

ويعزو الباحث تباين استجابات أفراد العينة واختلاف تقديراتهم لأسلوب التجنب ربما لاختلاف تصورات المعلمين فالبعض يراه نوعاً من الاحترام والتقدير، فيما يراه الآخرون ضرورة ملحة لحل النزاع.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: (يؤجل النقاش في الموضوعات محل الصراع خلال الاجتماعات)، على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية، ربما إلى حرص قادة المدارس على توخي الموضوعية في إدارة الصراع ومحاولة التخفيف من حدته وظهوره، عن طريق الوقوف على أسبابه، ومحاولة إيجاد الحل المناسب بين طرفي الصراع لوجودهما دون إظهاره للكل.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: (يحاول الابتعاد عن أي خلاف مع المعلمين)، على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية، ربما إلى إيمان القادة بأهمية الاتفاق لإنجاز العمل، حيث أن الخلافات تخلق جو من التوتر يؤدي إلى سلبية إنجاز الأعمال.

كما يعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: (ينسحب عند مواجهة قضايا الصراع متجنباً التعامل معها) على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة منخفضة، ربما إلى أن قادة المدارس حريصون على حسم الصراعات في بدايتها حتى لا تتفاقم وتسبب توقف أو تأخير بعض الأعمال، وبالتالي هم لا يمارسون هذا السلوك الذي يتمثل في هذه العبارة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة القرالة، والقرالة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجيات التجنب متوسطة.

#### البعد الرابع: التساهل:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحاظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة مدارسهم لسلوكات بعد التساهل كأحد أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية، كما تبين نتائج جدول (١١) التالي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة المدارس لسلوكات بعد التساهل كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالاستبانة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢١	يستخدم جميع الوسائل لتهدئة مشاعر أطراف الصراع	4.19	0.8764	1	عالية
٢٤	يقبل اقتراحات المعلمين حتى وإن خالفت وجهة نظره	4.09	0.9119	2	عالية
٢٨	يظهر اهتمامه بنقاط الاتفاق التي يناقشها أطراف الصراع ويتغاضى عن نقاط الاختلاف.	4.03	0.9402	3	عالية
١٤	يلبي رغبات المعلمين الذين يختلفون معه في الرأي.	3.66	1.0941	4	عالية
٨	يعطي المعلمين حرية التصرف حتى لا يعرض علاقته معهم للخطر.	3.48	1.2464	5	عالية
٤	يقدم تنازلات للمعلمين حول تنفيذ المهام المكلفين بها	3.45	1.2018	6	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع : ( أسلوب التساهل )	3.82	1.045	....	عالية

يتبين من جدول (١١) أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات بعد التساهل من وجهة نظر قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات، جاءت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد التساهل (٣.٨٢) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (١.٠٤٥) وهي درجة عالية تدل على تباين استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٨٧٦٤ - ٠.٩٤٠٢) وهي قيم متدنية تدل على تجانس استجابات قادة المدارس حول بعد التساهل.

وجاءت ممارسة قادة المدارس لسلوكات هذا البعد بدرجات ممارسة (عالية)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يستخدم جميع الوسائل لتهدئة مشاعر أطراف الصراع )، بمتوسط حسابي (٤.١٩) ودرجة ممارسة عالية يليها في الترتيب الثاني سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يقبل اقتراحات المعلمين حتى وإن خالفت وجهة نظره )، بمتوسط حسابي (٤.٠٩) ودرجة ممارسة عالية.

وجاءت باقي سلوكات هذا الأسلوب بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣.٤٨ - ٤.٠٣) بدرجات ممارسة عالية. بينما في المرتبة الأخيرة نجد الممارسة: ( يقدم تنازلات للمعلمين حول تنفيذ المهام المكلفين بها )، بمتوسط (٣.٤٥) وبدرجة عالية.

وقد جاءت ممارسة القائد المتمثلة في الممارسة: ( يعطي المعلمين حرية التصرف حتى لا يعرض علاقته معهم للخطر )، بانحراف معياري عالي (١.٢٤٦٤) يدل على تباين الاستجابات حول هذه الممارسة من قبل المعلمين بالمرحلة الابتدائية، ويعزو الباحث هذا التباين ربما إلى أن قادة المدارس

غالباً لا يقومون بمثل هذه الممارسات لحرصهم على أداء مسؤولياتهم تجاه العملية التعليمية على الرغم من أن مثل هذه الممارسات ليست مستحيلة الوجود، لذلك نجد التباين في الاستجابات حولها من قبل المعلمين.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يستخدم جميع الوسائل لتهئية مشاعر أطراف الصراع )، على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية، ربما إلى حرص قادة المدارس على حل الصراع بشتى الوسائل الممكنة والعمل على تهئية أطراف الصراع، وعدم اتساع دائرة الصراع، حتى لا يؤثر على سير العمل داخل المدرسة.

كما جاءت ممارسة القائد المتمثلة في الممارسة: ( يلبي رغبات المعلمين الذين يختلفون معه في الرأي )، بانحراف معياري عالي ( ١.٠٩٤١ ) يدل على تباين الاستجابات حول هذه الممارسة من قبل المعلمين بالمرحلة الابتدائية، ويعزو الباحث هذا التباين ربما إلى أن قادة المدارس وبحكم موقعهم حريصون جداً على أن يلبوا رغبات جميع المعلمين سواء اتفقوا معهم أم اختلفوا وذلك للمهنية العالية، إلا أن الانحراف المعياري العالي يشير إلى أن بعض أفراد العينة لهم رأي معاكس بأن قائد المدرسة لا يلبي رغبات المعلمين الذين يختلفون معه في الرأي.

كذلك جاءت ممارسة القائد المتمثلة في الممارسة: ( يقدم تنازلات للمعلمين حول تنفيذ المهام المكلفين بها )، بانحراف معياري عالي ( ١.٢٠١٨ ) يدل على تباين الاستجابات حول هذه الممارسة من قبل المعلمين بالمرحلة الابتدائية، ويعزو الباحث هذا التباين ربما إلى عدم تقدير المعلمين لضرورة تنفيذ بعض الأعمال على وجه السرعة، كما أثر على تقديرهم لتقديم التنازلات من قبل القادة.

كما يعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يقدم تنازلات للمعلمين حول تنفيذ المهام المكلفين بها )، على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة عالية أقرب إلى المتوسطة، ربما إلى حرص القادة على احتواء المواقف وعلمهم بأن أهمية سير العمل، وتحقيق الأهداف المخطط لها، أولى من التمسك بالأراء التي قد لا تساعد في تحقيق النجاح أحياناً.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزبيدي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أسلوب المجاملة مرتفع. بينما اختلفت مع دراسة القرالة، والقرالة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجيات التنازل متوسطة.

#### البعد الخامس: الإيجاب:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحاظفة العرضيات حول درجة ممارسة قادة مدارسهم لسلوكات بعد الإيجاب كأحد أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسطات الحسابية، كما تبين نتائج جدول (١٢) التالي:

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة قادة المدارس لسلوكات بعد الإيجاب كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم العبارة بالاستبانة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢٩	ينذر باستخدام الاجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يتم حله.	3.31	1.2781	1	متوسطة
١٧	يتعامل مع مواقف الصراع على أنها عملية مكسب وخسارة .	3.12	1.3306	2	متوسطة
١	يتمسك برأيه ليجبر المعلمين على تقديم تنازلات .	2.77	1.4017	3	متوسطة
٢٢	يفرض على المعلمين خطط عمل دون النظر إلى مقترحاتهم .	2.65	1.4071	4	متوسطة
٢٥	يهدد الأطراف المتصارعة بالعقاب .	2.51	1.2852	5	منخفضة
٧	يستخدم سلطته ليفرض على المعلمين آرائه و أفكاره	2.48	1.3383	6	منخفضة
المجموع الكلي للبعد الخامس : ( أسلوب الاجبار )					
		2.81	1.3402	....	متوسطة

يتبين من جدول (١٢) أن درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات بعد الإيجاب من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات، جاءت (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الإيجاب (٢.٨١) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (١.٣٤٠٢) وهي درجة عالية تدل على التباين في استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (١.٢٧٨١ - ١.٣٣٨٣) وهي قيم عالية تدل على التباين في استجابات أفراد العينة حول بعد الإيجاب من محور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

وجاءت ممارسات قادة المدارس لسلوكات هذا البعد بدرجات (متوسطة ومنخفضة)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( ينذر باستخدام الاجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يتم حله )، بمتوسط حسابي (٣.٣١) ودرجة ممارسة متوسطة يليها في الترتيب الثاني سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يتعامل مع مواقف الصراع على أنها عملية مكسب وخسارة )، بمتوسط حسابي (٣.١٢) ودرجة ممارسة متوسطة.

وجاءت باقي سلوكات هذا الأسلوب بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢.٥١ - ٢.٧٧) بدرجات ممارسة منخفضة ومتوسطة وكانت الغلبة للممارسات المتوسطة. بينما في المرتبة الاخيرة نجد الممارسة: ( يستخدم سلطته ليفرض على المعلمين آرائه و أفكاره )، بمتوسط (٢.٤٨) وبدرجة ممارسة منخفضة.

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى اختلاف تقدير المعلمين حول تقبلهم للتوجيهات والأوامر من قبل القادة، وربما تعزى إلى اختلاف الممارسات القيادية بين قادة المدارس في محافظة العرضيات وتنوعها.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( ينذر باستخدام الاجراءات القانونية لحسم الصراع إذا لم يتم حله)، على الترتيب الأول ودرجة ممارسة متوسطة، ربما إلى حرص قادة المدارس على حل الصراع داخل المدارس بكل الوسائل الممكنة، وذلك لأهمية تحقيق الأهداف المخطط لها بشكل إيجابي ، وخلق مناخ تنظيمي خال من الصراعات.

ويعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يتعامل مع مواقف الصراع على أنها عملية مكسب وخسارة ) على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة متوسطة، ربما إلى إدراك القادة لأهمية التعلم من مواقف الصراع عن طريق الصواب والخطأ، حيث أن هذه الممارسات عبارة عن تراكمات معرفية.

كما يعزو الباحث حصول سلوك القائد المتمثل في الممارسة: ( يستخدم سلطته ليفرض على المعلمين آرائه و أفكاره)، على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة منخفضة، ربما إلى علم القائد بأن هذا الأسلوب غير مقبول في العملية التربوية التي يمارسونها ، ولا يتوافق مع الأنظمة واللوائح التي تسير العمل داخل المدارس، وربما يخلق ذلك جواً من التوتر داخل المدرسة يؤثر سلباً على سير العملية التعليمية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الخصاونه (٢٠١٢م) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة استراتيجية التنافس مرتفعة. بينما اختلفت مع دراسة القرالة، والقرالة (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة استراتيجية التنافس متوسطة.

**السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم ؟.**

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات حول فقرات محور المواطنة التنظيمية، والذي قسمه الباحث إلى خمسة أبعاد كالتالي:

### جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات حول أبعاد المواطنة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم بالمحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التوافق
٣	وعي الضمير	4.47	0.8458	1	عالية جداً
٥	السلوك الحضاري	4.42	0.7961	2	عالية جداً
٢	اللطيف "الكياسة"	4.35	0.8180	3	عالية جداً
٤	الروح الرياضية	4.31	0.8746	4	عالية جداً
١	الإيثار	4.23	0.91045	5	عالية جداً
	الدرجة الكلية للمحور	4.41	0.8489	--	عالية جداً

يتبين من جدول (١٣) السابق أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، جاءت بدرجة عالية جداً حيث بلغ

المتوسط الحسابي للدرجات الكلية للمحور (٤.٤١) وبلغ الانحراف المعياري للمحور (٠.٨٤٨٩) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوك المواطنة التنظيمية.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الخمسة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٨٤٥٨ - ٠.٩١٠٤٥) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى ممارسة سلوكات المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والمحددة بالمحور الثاني من الاستبانة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن معلمي مدارس المرحلة الثانوية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً. كما تتفق مع دراسة النجولي، ودميرتاس (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بشكل عام وفي المجالات الأربعة جاء ضمن مستوى السلوك العالي. كذلك تتفق مع دراسة الوديناني (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمكة المكرمة بصفة عامة كان مرتفعاً، اتفقت مع ودراسة نوح (٢٠١٣) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية. بينما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة جاء بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أنّ (وعي الضمير) كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية جاء في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤.٤٧) بدرجة ممارسة عالية جداً. يليه في الترتيب الثاني بعد (السلوك الحضاري) بمتوسط حسابي (٤.٤٢) وبدرجة ممارسة عالية جداً، يليه في الترتيب الثالث بعد (اللطف "الكياسة") بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وبدرجة ممارسة عالية جداً. يليه في الترتيب الرابع بعد (الروح الرياضية) بمتوسط حسابي (٤.٣١) وبدرجة ممارسة عالية جداً، بينما في المرتبة الأخيرة نجد بعد (الإيثار) بمتوسط (٤.٢٣) وبدرجة ممارسة عالية جداً.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن قادة المدارس يرون أن المعلمين يميلون إلى تكرار ممارسة سلوكات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي: الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار، وأخيراً الروح الرياضية.

ويعزو الباحث حصول كافة أبعاد المواطنة التنظيمية على درجة عالية جداً إلى تحلي المعلمين بسلوكات حميدة عالية، والتزامهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى درجة من الممارسة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حدة من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كما تبينه نتائج الجداول التالية:

#### البعد الأول: الإيثار:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول الإيثار كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١٤) التالي:

جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول فقرات بعد الإيثار مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١	أعاون زملائي الذين لديهم عبء ثقيل في العمل	4.34	٠.8763	1	عالية جداً
٤	أقدم يد العون لزملائي الذين يواجهون مشكلات في العمل	4.31	٠.8891	2	عالية جداً
٢	أنتطوع لأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن المدرسة	4.26	٠.9188	3	عالية جداً
٣	أساعد في توجيه المعلمين الجدد دون أن يطلب مني	4.12	٠.9576	4	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول: الإيثار	4.23	0.9105	--	عالية جداً

يتبين من جدول (١٤) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات الإيثار، جاءت (عالية جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الإيثار (٤.٢٣) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠). كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٩١٠٥) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٨٧٦٣-٠.٩٥٧٦) وهي قيم متدنية تدل على تجانس استجابات المعلمين حول سلوكات بعد الإيثار من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

وجاءت ممارسات المعلمين لسلوكات هذا البعد بدرجات (عالية جداً، وعالية)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أعاون زملائي الذين لديهم عبء ثقيل في العمل)، بمتوسط (٤.٣٤) ودرجة ماسة عالية جداً، يليها في الترتيب الثاني سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أقدم يد العون لزملائي الذين يواجهون مشكلات في العمل)، بمتوسط (٤.٣١) ودرجة ممارسة عالية جداً، وفي المرتبة الثالثة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أنتطوع لأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن المدرسة) بمتوسط (٤.٢٦) وبدرجة ممارسة عالية جداً. بينما في المرتبة الأخيرة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أساعد في توجيه المعلمين الجدد دون أن يطلب مني) بمتوسط (٤.١٢) وبدرجة ممارسة عالية.

ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: (أعاون زملائي الذين لديهم عبء ثقيل في العمل)، على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما لأن المعلمين من بيئة واحدة ويربطهم علاقات المروءة والشهامة مما يجعلهم يتعاونون فيما بينهم.

ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: (أقدم يد العون لزملائي الذين يواجهون مشكلات في العمل)، على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى حرص القادة على توفير جو من التعاون والتفاهم بين الزملاء مما ينعكس إيجاباً على تصرفاتهم مع بعضهم البعض.

كما يعزو الباحث حصول المعلمين المتمثل في الممارسة: ( مساعدة المعلمين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم )، على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة عالية، ربما لاستقرار المدارس حيث لا يوجد بها معلمون جدد ، وربما يرى المعلمون أن تهيئة المعلمين الجدد مسؤولية قائد المدرسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن معلمي مدارس المرحلة الثانوية بالمخوة يمارسون بعد الايثار بدرجة مرتفعة جداً. بينما اختلفت مع دراسة نوح (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة في بعد (التعاون، والايثار).

#### البعد الثاني: اللطف "الكياسة":

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول اللطف (الكياسة) كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١٥) التالي:

#### جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول فقرات بعد اللطف "الكياسة" مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٦	أتشاور مع زملائي في حالة اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم	4.49	0.7151	1	عالية جداً
٥	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي بالمدرسة	4.49	0.7817	2	عالية جداً
٨	أزود زملائي بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في تجويد أدائهم	4.31	0.8040	3	عالية جداً
٧	أطلع زملائي على تحضير الدروس والأنشطة التي أعدها لفصلي حتى يستفيدوا منها	4.10	0.9713	4	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني : اللطف "الكياسة"	4.35	.8180	--	عالية جداً

يتبين من جدول (١٥) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات بعد اللطف "الكياسة" من وجهة نظر المعلمين، جاءت (عالية جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد اللطف "الكياسة" (٤.٣٥) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٨١٨٠) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٧١٥١ - ٠.٩٧١٣) وهي قيم متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات بعد اللطف "الكياسة" من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

وجاءت ممارسات المعلمين لسلوكات هذا البعد بدرجات (عالية جداً، وعالية)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: ( أتشاور مع زملائي في حالة اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم )، بمتوسط (٤.٤٩) وبدرجة ممارسة عالية جداً. يليها في الترتيب الثاني سلوك المعلم المتمثل في



الممارسة: ( أحترم حقوق وخصوصيات زملائي بالمدرسة )، بمتوسط (٤.٤٩) ودرجة ممارسة عالية جداً.

وفي المرتبة الثالثة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: ( أزود زملائي بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في تجويد أدائهم) بمتوسط(٤.٣١) وبدرجة ممارسة عالية جداً. بينما في المرتبة الاخيرة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: ( أطلع زملائي على تحضير الدروس والأنشطة التي أعدها لفصلي حتى يستفيدوا منها) بمتوسط (٤.١٠) وبدرجة ممارسة عالية.

ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: (أتشاور مع زملائي في حالة اتخاذ قرار قد يؤثر عليهم )، على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى حرص معلمي المدارس الابتدائية بالعروضيات على الاستقرار الوظيفي لزملائهم ومشاركتهم الرأي في كل ما قد يمس عملهم داخل المدرسة.

ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: ( أحترم حقوق وخصوصيات زملائي بالمدرسة )، على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى تمثّل المعلمين للعديد من القيم الأخلاقية بالإضافة لالتزامهم بالإطار المهني المثالي الذي يدفعهم للتصرف بسلوكات ايجابية.

ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: ( أطلع زملائي على تحضير الدروس والأنشطة التي أعدها لفصلي حتى يستفيدوا منها )، على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة عالية، ربما إلى كثرة الحصص لدى غالبية المعلمين وانشغالهم بما لديهم من مهام وواجبات يومية تقلل من تواصلهم مع زملائهم.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن معلمي مدراس المرحلة الثانوية بالمخواة يمارسون بعد الكياسة من سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً، ودراسة نوح (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة في بعد (الكياسة).

#### البعد الثالث: وعي الضمير:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات حول وعي الضمير كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١٦) التالي:

#### جدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات حول فقرات بعد وعي الضمير مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٢	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	4.61	0.7733	1	عالية جداً
١١	أحافظ على موارد المدرسة وممتلكاتها على نحو دائم	4.53	0.8604	2	عالية جداً
١٠	أتعاون مع أولياء الأمور لرفع مستويات تحصيل الطلاب	4.45	0.8638	3	عالية جداً
٩	أقدم المبادرات والمقترحات لتحسين المدرسة وتطويرها	4.28	0.8855	4	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الثالث : وعي الضمير	4.47	0.8458	---	عالية جداً

يتبين من جدول (١٦) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات وعي الضمير من وجهة نظر المعلمين، جاءت (عالية جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد وعي الضمير (٤.٤٧) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٤.٢٠ إلى أقل من ٥) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٨٤٥٨) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٧٧٣٣ - ٠.٨٨٥٥) وهي قيم منخفضة تدل على تجانس استجابات المعلمين حول بعد وعي الضمير من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

وجاءت ممارسات المعلمين لسلوكات هذا البعد بدرجة (عالية جداً)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف) بمتوسط (٤.٦١) بدرجة ممارسة عالية جداً. يليها في الترتيب الثاني سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أحافظ على موارد المدرسة وممتلكاتها على نحو دائم)، بمتوسط (٤.٥٣) ودرجة ممارسة عالية جداً.

وفي المرتبة الثالثة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أتعاون مع أولياء الأمور لرفع مستويات تحصيل الطلاب) بمتوسط (٤.٤٥) وبدرجة ممارسة عالية جداً. بينما في المرتبة الأخيرة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أقدم المبادرات والمقترحات لتحسين المدرسة وتطويرها) بمتوسط (٤.٢٨) وبدرجة ممارسة عالية جداً.

ويعزو الباحث حصول سلوك معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة العرضيات المتمثل في الممارسة: (أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف)، على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى الالتزام التنظيمي الكبير الذي يتمتع به المعلمون، والشعور بالانتماء لمدارسهم والاهتمام بسير العمل فيها، الأمر الذي يشير إلى ارتفاع وعي الضمير لديهم. وكذلك تقبل قوانين المدرسة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة. ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: (أحافظ على موارد المدرسة وممتلكاتها على نحو دائم) على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية جداً، إلى وعي المعلمين الثقافي والديني الذي يحثهم على المحافظة على الممتلكات العامة.

كما يعزو الباحث حصول سلوك معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة العرضيات المتمثل في الممارسة: (أقدم المبادرات والمقترحات لتحسين المدرسة وتطويرها)، على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى الرغبة الكبيرة لدى المعلمين في المشاركة في تطوير المدرسة وتحسين أدائها من خلال المشاركة في كل الأنشطة التي تقيمها سواء على المستوى الرسمي أم الاجتماعي، إلا أن عدم الأخذ بكل ما يقدمه المعلمون من مقترحات جعل الكثير منهم يحجم عن تقديم المبادرات والمقترحات، وربما كثرة الأعباء على المعلمين تقف عائقاً دون ذلك.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة محمد (٢٠١١م) التي أشارت إلى أن مستوى بعد وعي الضمير مرتفع لدى عينة الدراسة، واختلفت مع دراسة الزهراني (٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن بعد وعي الضمير من محور سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة جاء بدرجة متوسطة.

#### البعد الرابع: الروح الرياضية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول بعد الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١٧) التالي:

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة  
العرضيات حول فقرات بعد الروح الرياضية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الممارسة
١٦	إذا أخطأت في حق أحد بالمدرسة أبادر بتقديم الاعتذار	4.42	0.8532	1	عالية جداً
١٤	أتقبل ملاحظات الآخرين على أدائي دون إثارة مشكلات	4.38	0.7776	2	عالية جداً
١٣	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية التي تسند لي دون تذمر	4.23	0.9422	3	عالية جداً
١٥	أغاضى عن المضايقات البسيطة التي قد أواجهها في المدرسة	4.21	0.9253	4	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الرابع : الروح الرياضية	4.31	0.8746	---	عالية جداً

يتبين من جدول (١٧) أن ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات الروح الرياضية من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة (عالية جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد الروح الرياضية (٤.٣١) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٤.٢٠ إلى أقل من ٥) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٨٧٤٦) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٧٧٧٦ - ٠.٩٢٥٣) وهي قيم منخفضة تدل على تجانس استجابات المعلمين حول بعد الروح الرياضية من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

وجاءت ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات هذا البعد بدرجات ممارسة (عالية جداً)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (إذا أخطأت في حق أحد بالمدرسة أبادر بتقديم الاعتذار) بمتوسط (٤.٤٢) بدرجة ممارسة عالية جداً. يليها في الترتيب الثاني سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أتقبل ملاحظات الآخرين على أدائي دون إثارة مشكلات)، بمتوسط (٤.٣٨) ودرجة ممارسة عالية جداً.

وفي المرتبة الثالثة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية التي تسند لي دون تذمر) بمتوسط (٤.٢٣) وبدرجة ممارسة عالية جداً. بينما في المرتبة الأخيرة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: (أغاضى عن المضايقات البسيطة التي قد أواجهها في المدرسة) بمتوسط (٤.٢١) وبدرجة ممارسة عالية جداً.

ويعزو الباحث حصول سلوك معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة العرضيات المتمثل في الممارسة: (إذا أخطأت في حق أحد بالمدرسة أبادر بتقديم الاعتذار) على الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى درجة التسامح، الكبيرة التي يتمتع بها المعلمون في البيئة المدرسية، كما أنها تعكس عن الاحترام الكبير المتبادل بين المعلمين، كما تشير إلى أن حرص المعلمين على متانة العلاقات الاجتماعية في المدرسة التي من شأنها أن تخدم العمل.

ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: (أتقبل ملاحظات الآخرين على أدائي دون إثارة مشكلات) على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى الأجواء الصحية

الإيجابية التي تسود مدارسهم من خلال تقارب الأهداف والغايات والتطلعات، وتشارك الأعمال، والتعامل مع النقد على أنه إضافة في تكوين الشخص الثقافي.

كما يعزو الباحث حصول سلوك معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة العرضيات المتمثل في الممارسة: ( أنغاضى عن المضايقات البسيطة التي قد أوجهها في المدرسة) على الترتيب الأخير ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى تركيز المعلمين على تجويد الأداء وتحسن العملية التربوية دون الالتفات إلى المشكلات الصغيرة وتجاوزها وعدم اعطائها أكبر من حجمها، إلا أن المضايقات حتى وإن كانت بسيطة قد تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية بين المعلمين.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة النجولي، وميرتاس (٢٠١٦م) ودراسة الوديناني (٢٠١٥) ودراسة نوح (٢٠١٢) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة المعلمين لبعد الروح الرياضية كان مرتفعاً.

#### البعد الخامس: بعد السلوك الحضاري:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول بعد السلوك الحضاري كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ثم ترتيب الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (١٨) التالي:

#### جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول فقرات بعد السلوك الحضاري مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
١٩	ألتزم بأنظمة وضوابط العمل بالمدرسة	4.53	0.7036	1	عالية جداً
١٨	أواظب على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل في المدرسة	4.49	0.7618	2	عالية جداً
٢٠	أشارك في معظم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المدرسة	4.45	0.7132	3	عالية جداً
١٧	أتابع بانتظام التعاميم والنشرات التربوية التي تصل إلى المدرسة	4.21	1.0058	4	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الخامس : السلوك الحضاري	4.42	0.7961	--	عالية جداً

يتبين من جدول (١٨) أن درجة ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات بعد السلوك الحضاري من وجهة المعلمين، جاءت (عالية جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول فقرات بعد السلوك الحضاري (٤.٤٢) والمتوسط يقع ضمن المدى من (٤.٢٠ إلى أقل من ٥) كما بلغ الانحراف المعياري للبعد (٠.٧٩٦١) وهي درجة متدنية تدل على تجانس استجابات أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد بين (٠.٧٠٣٦-٠.٧٦١) وهي قيم متدنية تدل على تجانس استجابات قادة المدارس حول بعد السلوك الحضاري من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

وجاءت ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لسلوكات هذا البعد بدرجات (عالية جداً)، حيث جاء في الترتيب الأول سلوك المعلم المتمثل في عبارة: ( ألتزم بأنظمة وضوابط

العمل بالمدرسة )، بمتوسط (٤.٥٣) بدرجة ممارسة عالية جداً. يليها في الترتيب الثاني سلوك المعلم المتمثل في عبارة: ( أواظب على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل في المدرسة )، بمتوسط (٤.٤٩) ودرجة ممارسة عالية جداً.

وفي المرتبة الثالثة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: ( أشرك في معظم الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المدرسة ) بمتوسط (٤.٤٥) وبدرجة ممارسة عالية جداً. بينما في المرتبة الأخيرة نجد سلوك المعلم المتمثل في الممارسة: ( أتابع بانتظام التعاميم والنشرات التربوية التي تصل إلى المدرسة ) بمتوسط (٤.٢١) وبدرجة ممارسة عالية جداً.

وقد جاءت الممارسة: (أتابع بانتظام التعاميم والنشرات التربوية التي تصل إلى المدرسة) بانحراف (٠.١٠٥٨) تدل على التباين في استجابات أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى اختلاف إدراك المعلمين لأهمية التعاميم والنشرات التربوية فالبعض يرى أن الاطلاع عليها ضرورة لمعرفة ما هو جديد في مجال التعليم، والبعض الآخر يرى أنها عديمة الفائدة، وأنها مضيعة للوقت.

ويعزو الباحث حصول سلوك معلمي المدارس الابتدائية المتمثل في الممارسة: ( ألتزم بأنظمة وضوابط العمل بالمدرسة) الترتيب الأول ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى التقيد الكبير بالأنظمة واللوائح التي تنظم سير العمل داخل المدرسة من قبل المعلمين، وربما يعكس هذا ما يتحلى به المعلمون من أخلاقيات المهنة واستشعارهم للمسؤولية.

ويعزو الباحث حصول سلوك المعلمين المتمثل في الممارسة: ( أواظب على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل في المدرسة) على الترتيب الثاني ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى حرص المعلمين على المبادئ الإيجابية كالالتزام، بالإضافة لحرصهم على زيادة نموهم المهني.

كما يعزو الباحث حصول سلوك معلمي المدارس الابتدائية المتمثل في الممارسة: (أتابع بانتظام التعاميم والنشرات التربوية التي تصل إلى المدرسة) الترتيب الأخير ودرجة ممارسة عالية جداً، ربما إلى الارتباط الكبير للمعلمين بالمدرسة ورغبتهم في معرفة كل ما هو متعلق بها والمشاركة فيه والاهتمام بمتابعة كل ما يرد إلى المدرسة بشكل كبير، ولكن عدم إطلاع المعلمين على التعاميم والنشرات من قبل بعض قادة المدارس جعلها تحتل الترتيب الأخير.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة نوح (٢٠١٣) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة بعد السلوك الحضاري لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية. دراسة الزهراني (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن معلمي مدراس المرحلة الثانوية بالمخوة يمارسون بعد السلوك الحضاري من محور سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جداً.

**السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في التدريس، التخصص)؟**

للإجابة على هذا السؤال، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والتي تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة في التعليم) كما تم إجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لنفس الغرض مع متغيري (المؤهل العلمي - التخصص) كما في الجداول التالية:

أولاً: المؤهل العلمي:

جدول (١٩)

نتائج اختبارات T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرييات والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

المستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات	البعد
**0.000	3.756	0.55	3.91	231	بكالوريوس فما دون	التضامن	١
		0.77	4.14	31	دراسات عليا		
**0.021	2.327	0.58	3.88	231	بكالوريوس فما دون	التسوية	٢
		0.52	3.27	31	دراسات عليا		
0.278	-1.087	0.67	3.41	231	بكالوريوس فما دون	التجنب	٣
		0.64	3.84	31	دراسات عليا		
0.168	1.384	0.59	3.68	231	بكالوريوس فما دون	التساهل	٤
		0.57	2.76	31	دراسات عليا		
0.007	-2.708	1.00	3.28	231	بكالوريوس فما دون	الاجبار	٥
		0.93	3.91	31	دراسات عليا		

\* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (١٩) النتائج التالية:

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات حول بعدي (التضامن، الإيجاب) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ت) كلها أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي هي دالة إحصائياً. وهذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين كانت مؤهلاتهم العلمية (دراسات عليا).
  - ويعزو الباحث هذه الفروق ربما إلى أن بعض المعلمين الحاصلين على (الدراسات العليا) كونهم الأكثر تأهيلاً علمياً وبالتالي فهم أكثر وعياً وإدراكاً بحكم تأهيلهم العالي وتقديرهم لممارسات القادة في ممارساتهم لبعده التضامن لاسيما أن هذه الاستراتيجية ايجابية فهم أكثر موضوعية في تقديراتهم، وربما يرى البعض الآخر منهم أنه لا بد أن يحظوا بالتقدير من قبل قادة المدارس، وأنه لا بد من اشراكهم في القيادة، واستشارتهم، ولكنهم يعتقدون أن قادة المدارس يمارسون معهم أساليب قوية ومباشرة تميل إلى الاجبار.
  - أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات حول بعد (التسوية) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة (ت) أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي هي دالة إحصائياً. وهذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين كانت مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فما دون).
  - ويعزو الباحث هذه الفروق ربما إلى أن حرص قادة المدارس على ايجاد حل وسطي يرضي جميع الأطراف. وبالتالي فإن المعلمين الذين كانت مؤهلاتهم العلمية (بكالوريوس فما دون). يرون بأن ممارسة استراتيجية التسوية تجعل كل طرف في النزاع ربما يخسر شيئاً من مصالحه، وبالتالي فهم يرغبون في أن يكون قائد المدرسة حاسماً وألاً يلجأ للتسوية في حل الصراعات التي تنشأ داخل المدرسة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظه العرضيات حول بعدي (التجنب، التساهل) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كان مستويات الدلالة لقيم (ت) لهذه الأبعاد أكبر من (٠.٠٥).
- ويعزو الباحث عدم وجود الفروق ربما إلى أن هذه الاستراتيجية تتسم بالسلبية لذلك كانت تقديرات المعلمين وتصوراتهم متشابهة إلى حد كبير بغض النظر عن المؤهل العلمي.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة في التعليم:

جدول (٢٠)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات والتي تعزى لعدد سنوات الخبرة في التعليم

البعد	المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
١	التضامن	بين المجموعات	98.091	2	49.045	3.905	*0.021
		داخل المجموعات	3253.089	259	12.560		
		الكلية	3351.179	261			
٢	التسوية	بين المجموعات	45.643	2	22.822	1.941	0.146
		داخل المجموعات	3045.444	259	11.758		
		الكلية	3091.088	261			
٣	التجنب	بين المجموعات	183.781	2	91.891	5.942	*0.003
		داخل المجموعات	4005.318	259	15.465		
		الكلية	4189.099	261			
	التساهل	بين المجموعات	31.902	2	15.951	1.293	0.276
		داخل المجموعات	3196.250	259	12.341		
		الكلية	3228.153	261			
	الاجبار	بين المجموعات	134.824	2	67.412	1.882	0.154
		داخل المجموعات	9279.072	259	35.827		
		الكلية	9413.897	261			

\* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٢٠) النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول درجة ممارسة بعدي (التسوية، التساهل، الإيجار) لدى قادة المدارس تعزى لعدد سنوات الخبرة، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ف) لهذين البعدين أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي هي غير دالة إحصائياً على وجود الفروق.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لبعدي (التضامن، التجنب) تعزى لعدد سنوات الخبرة، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ف) لهذين البعدين أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي هي دالة إحصائياً على وجود الفروق.

ولمعرفة اتجاه الفروق على أبعاد الصراع التنظيمي التي ظهرت عليها فروق في الاستجابات تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه الجدول التالي:



جدول (٢١)

نتائج اختبار الفرق الأقل معنوية (LSD) للمقارنات المتعددة لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لدرجة ممارسة قادة المدارس لبعدي (التضامن، التجنب)، والتي تعزى لعدد سنوات الخبرة في التعليم

البعد	الفئات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
التضامن	أقل من 5 سنوات	33	4.04	4.25	--	--	1.82879(*)
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	69	4.22	2.73	--	--	1.66014(*)
	من 10 سنوات فأكثر	160	4.07	3.51	1.82879(*)	1.66014(*)	--
التجنب	أقل من 5 سنوات	33	3.48	3.95	--	--	-2.20663
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	69	3.45	4.03	--	--	--
	من 10 سنوات فأكثر	160	3.18	3.89	2.20663(*)	--	--

\* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

الجدول (٢١) يبين التالي:

- هنالك فروقاً موجبة ودالة إحصائياً في متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لدرجة ممارسة قادة المدارس لبعدي (التضامن)، والتي تعزى لعدد سنوات الخبرة في التعليم بين المعلمين الذين تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات)، مقابل المعلمين الذين تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 10 سنوات فأكثر) في اتجاه أو لصالح أفراد العينة الذين كانت خبرتهم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) وأفراد العينة الذين تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) مقابل أفراد العينة الذين تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 10 سنوات فأكثر) في اتجاه أو لصالح أفراد العينة الذين كانت خبرتهم ضمن الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).
  - ويعزو الباحث هذه الفروق إلى حرص قادة المدارس على مساعدة واحتواء المعلمين الجدد حتى يرسخوا أقدامهم ويتمكنوا مهنيًا بما يخدم العملية التعليمية داخل المدرسة.
  - هنالك فروقاً موجبة ودالة إحصائياً في متوسطات استجابات أفراد العينة حول تقييمهم لدرجة ممارسة قادة المدارس لبعدي (التجنب)، والتي تعزى لعدد سنوات الخبرة في التعليم بين المعلمين الذين تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات)، مقابل المعلمين الذين تقع سنوات خبرتهم ضمن الفئة (من 10 سنوات فأكثر) في اتجاه أو لصالح أفراد العينة الذين كانت خبرتهم ضمن الفئة (من 10 سنوات فأكثر).
- ويعزو الباحث هذه الفروق إلى حرص قادة المدارس على احترام وتقدير المعلمين أصحاب الخبرات الطويلة وبالتالي تجنب الصراع معهم قدر الإمكان لتهيئة الأجواء الملائمة لهم والاستفادة من خبراتهم التعليمية والتربوية.

ثالثاً: التخصص:

جدول (٢٢)

نتائج اختبار T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقديرهم لممارسات قادة المدارس لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي، والتي تعزى إلى التخصص

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المتغيرات	البعد
0.757	0.310	0.65	4.43	33	علمي	التضامن	١
		0.49	4.40	69	نظري		
0.115	-1.588	0.71	4.04	33	علمي	التسوية	٢
		0.46	4.22	69	نظري		
0.843	0.199	0.66	3.48	33	علمي	التجنب	٣
		0.67	3.45	69	نظري		
0.968	-0.040	0.66	3.89	33	علمي	التساهل	
		0.52	3.89	69	نظري		
0.805	-0.247	1.23	2.93	33	علمي	الاجبار	
		1.14	2.99	69	نظري		

\* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٢٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول تقدير ممارسات قادة المدارس لأبعاد الصراع التنظيمي (التضامن، التسوية، التجنب، التساهل، الإجماع) تعزى إلى التخصص، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ت) لهذه الأبعاد أكبر من (٠.٠٥)، مما يعني أن التخصص ليس له تأثير على مستوى الصراع التنظيمي.

ويعزو الباحث ذلك ربما لأن المعلمين يعملون في ظروف متشابهة من حيث المهام المسندة لهم واللوائح والأنظمة، ويدركون بذات القدر ممارسات قادة المدارس حول الاستراتيجيات التي ينتهجونها في إدارة الصراع بغض النظر عن التخصص العلمي، مما لم يظهر اختلاف في مستوى تقديرهم لأبعاد الصراع التنظيمي.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات تعزى لاختلاف (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، التخصص)؟.

للإجابة على هذا السؤال، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية

بمحافظة العرضيات والتي تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة في التعليم) كما تم اجراء اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لنفس الغرض مع متغيري (المؤهل العلمي - التخصص) كما في الجداول التالية:  
أولاً: المؤهل التعليمي:

جدول (٢٣)

نتائج اختبار ت T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات، تعزى الى المؤهل العلمي

البعد	المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	الإيثار	بكالوريوس فما دون	231	4.30	0.71	1.413	0.159
		دراسات عليا	31	4.11	0.57		
٢	اللطف "الكياسة"	بكالوريوس فما دون	231	4.41	0.56	3.054	**0.002
		دراسات عليا	31	4.08	0.58		
٣	وعي الضمير	بكالوريوس فما دون	231	4.52	0.55	3.951	**0.000
		دراسات عليا	31	4.10	0.64		
٤	الروح الرياضية	بكالوريوس فما دون	231	4.33	0.63	1.630	0.104
		دراسات عليا	31	4.14	0.59		
٥	السلوك الحضاري	بكالوريوس فما دون	231	4.46	0.56	3.283	**0.001
		دراسات عليا	31	4.10	0.64		

\* دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتبين من جدول (٢٣) النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية (اللطف "الكياسة"، وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ت) كلها أصغر من (٠.٠١) وبالتالي هي دالة إحصائية. وقد كانت هذه الفروق لصالح أفراد العينة الذين كانت مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فما دون.
- ويعزو الباحث هذه الفروق ربما إلى أن الفئة الأكبر من المعلمين هم ممن يحملون درجة البكالوريوس فما دون، وقد يكون ذلك هو السبب في مجيء الفروق لصالحهم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين متوسطات ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية (الإيثار، الروح الرياضية) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة (ت) لهذين البعدين أقل من (٠.٠١).
- ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين متوسطات ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لبعدي سلوك المواطنة التنظيمية التالية (الإيثار، الروح الرياضية) تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي ربما إلى أن تصورات المعلمين حول بعدي (الإيثار، والروح الرياضية) تلمس بشكل متساو وليس للمؤهل العلمي دوراً في تفاوتها.

ثانياً: عدد سنوات الخبرة في التعليم:

#### جدول (٢٤)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول محور المواطنة التنظيمية والتي تعزى لعدد سنوات الخبرة في التعليم

البعد	المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
١	الإيثار	بين المجموعات	19.132	2	9.566	1.248	0.289
		داخل المجموعات	1984.658	259	7.663		
		الكلية	2003.790	261			
٢	اللطف "الكياسة"	بين المجموعات	17.637	2	8.818	1.710	0.183
		داخل المجموعات	1335.726	259	5.157		
		الكلية	1353.363	261			
٣	وعي الضمير	بين المجموعات	0.612	2	0.306	0.058	0.944
		داخل المجموعات	1372.232	259	5.298		
		الكلية	1372.844	261			
٤	الروح الرياضية	بين المجموعات	12.582	2	6.291	0.987	0.374
		داخل المجموعات	1651.269	259	6.376		
		الكلية	1663.851	261			
٥	السلوك الحضاري	بين المجموعات	2.584	2	1.292	0.238	0.789
		داخل المجموعات	1408.122	259	5.437		
		الكلية	1410.706	261			

\* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية (الإيثار، اللطف "الكياسة"، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) تعزى لعدد سنوات الخبرة، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ف) كلها أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي هي غير دالة إحصائياً على وجود الفروق. وربما يعود عدم وجود الفروق إلى أن المعلمين، وبمختلف عدد سنوات خبراتهم يعيشون مناخ تنظيمي موحد مما يجعلهم متقاربين في الرأي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس تعليمات وقوانين العمل.

ثالثاً: التخصص :

جدول (٢٥)

نتائج اختبارات T-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات حول محور المواطنة التنظيمية ، والتي تعزى إلى التخصص

مستوى الدلالة	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المتغيرات	البعد
0.401	-0.841	0.73	4.24	115	علمي	الإيثار	١
		0.66	4.31	147	نظري		
0.668	-0.429	0.57	4.35	115	علمي	"اللطيف" الكياسة "	٢
		0.57	4.38	147	نظري		
0.765	-0.299	0.59	4.46	115	علمي	وعي الضمير	٣
		0.56	4.48	147	نظري		
0.471	-0.722	0.66	4.28	115	علمي	الروح الرياضية	٤
		0.61	4.34	147	نظري		
0.436	-0.780	0.58	4.39	115	علمي	السلوك الحضاري	٥
		0.59	4.45	147	نظري		

\* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين متوسطات ممارسة معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية (الإيثار، اللطيف "الكياسة"، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) تعزى إلى التخصص، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ت) لهذه الأبعاد أكبر من (٠.٠٥).

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى أن ظروف عمل المعلمين والمهام المسندة لهم رغم اختلاف تخصصاتهم تكون متشابهة مما لم يظهر اختلاف في مستوى تقديرهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

السؤال الرئيس: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات ؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل ارتباط للكشف عن العلاقة بين أفراد العينة أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (٢٦)

مصنوفة معاملات الارتباط بين أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية

مستوى العلاقة	المواطنة التنظيمية	الصراع التنظيمي
متوسطة	0.437(**)	التضامن
متوسطة	0.348(**)	التسوية
لا توجد	-0.083	التجنب
لا توجد	0.083	التساهل
ضعيفة	-0.243(**)	الاجبار
ضعيفة	0.177 (*)	الدرجة الكلية للصراع التنظيمي

\*\* دال إحصائياً عند (٠.٠١) \* دال إحصائياً عند (٠.٠٥)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠٥) بين درجة ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.١٧٧).
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القيمة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس لبعده التضامن وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٤٣٧).
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة القيمة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس لاستراتيجية التسوية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٣٤٨).
- ويعزو الباحث وجود هذه العلاقة إلى أن ممارسات بعدي التضامن والتسوية من قبل قادة المدارس في إدارة الصراع تزيد من احساس المعلمين بالعدالة التنظيمية وبالتالي الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والمسؤولية تجاه المدرسة وبالتالي يرتفع لديهم الانتماء والإحساس بالمواطنة.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية (سالبة) ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠١) بين درجة ممارسة قادة المدارس لبعده الاجبار وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠.٢٤٣).
- ويرجع وجود هذه العلاقة العكسية إلى أن اتجاهات قادة المدارس نحو الاجبار تقلل من مبادرات المعلمين وطرح مقترحاتهم، كما تقلل من مستوى مشاركتهم في تطوير العملية التعليمية والادارية.

- عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس لبعدي (التجنب - التساهل)؛ وسلوك المواطنة التنظيمية. وهذه النتيجة توافقت مع دراسة محمد (٢٠١١م) التي أشارت إلى أن هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين أساليب مديري مدارس التعليم العالم لإدارة الصراع التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

#### التوصيات:

في ضوء أدبيات الدراسة ونتائج الميدانية وخبرة الباحث بالميدان، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات على النحو التالي:

١. تخلي قادة المدارس عن الممارسات التي يمارس فيها فرض السلطة في إدارة الصراع، كممارسة استراتيجية الاجبار القائمة على تمسك القائد برأيه ليجبر المعلمين على تقديم تنازلات، وإرغام الأطراف المتصارعة على التنازل عن حقوقهم باستخدام أسلوب التهديد، وفرض العقوبات
٢. أخذ قادة المدارس بوجهات النظر المختلفة في إدارة الصراع، وعدم فرض خطط عمل على المعلمين دون النظر إلى مقترحاتهم .
٣. عدم إهمال قادة المدارس لشكاوى الأطراف المتصارعة، وممارسة استراتيجية التجنب لأن حل النزاعات داخل المدرسة ضرورة ملحة لضمان سير العمل.
٤. تعزيز استخدام أسلوب التضامن والحوار والمشاركة لدى قادة المدارس كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال عرض النماذج الناجحة والمطبقة في الميدان التربوي، وتقديم خطابات الشكر والتقدير لأفضل الإدارات المطبقة .
٥. عقد دورات تدريبية للمعلمين في مجال سلوك المواطنة التنظيمية.
- ٦- إيجاد نظام يتصف بالموضوعية على مستوى المدارس؛ لتوثيق وحفظ سلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية التي تصدر عن المعلمين، مما يعزز لديهم الشعور باهتمام قادة المدارس بهذه السلوكيات وتقديرهم لها.
- ١٠- تضمين تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين معيار يقيس سلوك المواطنة التنظيمية، ليشعر المعلم بتقدير المدرسة لأعمالهم التطوعية.
- ١١- توعية قادة المدارس بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته، وما يترتب عليه من آثار إيجابية تعود بالنفع على المعلمين وجماعات العمل داخل المدرسة .

#### الدراسات المقترحة:

نتيجة الخبرة والمعرفة التي تبلورت لدى الباحث على مدار إجراءات البحث وما عاينه من واقع التعليم ومشكلاته في مجال بحثه فإنه يقترح:

- إجراء دراسة حول الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في إدارة التعليم .
- إجراء دراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على كفاءة التخطيط الإداري .
- إجراء دراسة حول الصراعات التنظيمية بمقاييس أخرى .

- إجراء دراسة عن الانتاجية وتحسين الأداء لسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام.
- إجراء دراسة تستهدف إعداد مقياس للمواطنة التنظيمية يناسب للسياق السعودي.



## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

أبو ناصر، فتحي محمد. "إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". مجلة كلية التربية بأسوان - مصر ع ٢٦ (٢٠١٢): ١٣٣ - ١٦٢.

أحمد ، أشرف السعيد ، (٢٠١١م)، أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطني المعلمين، مجلة كلية التربية، العدد ٧٦، الجزء ١، مايو، جامعة المنصور، ص ٨١.

بومقار، مراد؛ بوعيط، فائزة، (٢٠١٥م). دور القيم الشخصية في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد - دراسة نظرية تشخيصية، مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة، ع ٢١، الجزائر، ص ٤٩٤ - ٥٠٤.

الجابر، ريم عبد الرحمن عبد الله. (٢٠١٥). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، مج ٢٦، ع ٣١٧، ١٠١، ٣٨٦.

الجعافرة، صفاء جميل.. (٢٠١٣م). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات - العلوم التربوية -الأردن، مج ٤٠، ع ٢، ١٦٦٣ - ١٦٨٧.

جمال الدين، نجوى يوسف، سامي سليمان حامد جابر، و نجلاء محمد حامد. (٢٠١٤). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا. العلوم التربوية -مصر، مج ٢٢، ع ٢٤، ٤٧٩-٥١٠.

الجمال، سمير. (٢٠١٥). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون.مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية - فلسطين، مج ٢٩، ع ١، ٢٨-١.

الحويطي، عواد، (٢٠١٢م)، تقييم أداء المعلمين في مدارس مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر طلابهم وعلاقته ببعض المتغيرات، التربية (جامعة الأزهر)، ع ١٥١، ج ١، مصر.

الخصاونه، سلام المنتصر محمد. (٢٠١٢م). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الاوسط. الأردن.

الرشايدة، نايل سالم، و محمد أمين حامد القضاة (٢٠١٣). مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين، مج ١٤، ع ٢، ١٩٧-٢٢٦.

الرشيدة، نايل سالم؛ والقضاة، محمد أمين حامد. (٢٠١٣م). "مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي". مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين مج ١٤، ع ٢: ١٩٧ - ٢٢٦.

الرشيد، أمل شباب حمدي، (٢٠١٥م). مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الابداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

الزبيدي، عبده محمد. (٢٠١٣م). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الباحة.

الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد ، (٢٠٠٦م). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة "وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس"، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

الزهراني، محمد علي عطف، (٢٠١٣م)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الشرفاء، نهى على طالب، (٢٠١٥م). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لديالمعلمين. رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية. الأردن

الشهري، سلطان، بن حسن، عبدالرحمن. (٢٠١٤). المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين .عالم التربية - مصر، س١٥، ع٤٧، ٢٦٥ - ٣٢٧ .

الصرايرة، حسين يوسف، (٢٠١٢م)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، دراسات ، ع ١٩، الجزائر.

طه، منى حسنين السيد، السيد محمد عبدالغفار، والسيد رجب السيد عيد. (٢٠١١).أثر إهتمام القيادة بالمعلمين وثقة العاملين في القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية. إدارة الاعمال - مصر، ع٨٤٤، ١٣٥-٨٦.

الطويرقي، حسين بن سعيد سعيد، وعقيل حمزة بن عبدالله. (٢٠١٤م). صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة ام القرى. مكة المكرمة. المملكة العربية السعودية.

عبدالرازق، فاطمة زكريا محمد، وعبدالعليم، أحمد إبراهيم. (٢٠١٣م). "تطوير دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم العام باستخدام أسلوب التفاوض". دراسات عربية في التربية وعلم النفس- السعودية ع٤٤، ج ٣: ٥٧ - ١٠٤.

عبدالعليم، محمد بكري، (٢٠٠٧م)، مبادئ إدارة الاعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، كود ٢١١.

- العزام، زياد فيصل. (٢٠١٥). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. دراسات - العلوم الإدارية (الأردن)، مج ٤٢، ع ١٤، ١٠٣-١٣٠.
- العساف، صالح بن حمد، (٢٠٠٦م)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، ط ٤. الكتاب الأول. الرياض.
- غربي، صبرينة، و ربة ابن عامر. (٢٠١٣م). الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط. مجلة دراسات نفسية وتربوية - جامعة قاصدي مرباح - الجزائر، ع ١١، ٧١-٩٦.
- قاسم، مرفت ابراهيم راشد. (٢٠١١). أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ٢٤، ٥٦٦، ٥٩٤.
- القحطاني، سند بن نهار، (٢٠١٤م). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين "وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوي والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- القرالة، باسل مبارك؛ القرالة، ذكريات جبريل، (٢٠١٤م). ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة الكرك لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، التربية ( جامعة الأزهر ) ، ع ١٥٨ ، ج ٢، مصر، ص ٥١٥ - ٥٤٧.
- محمد، أشرف السعيد احمد، (٢٠١٢م). تمكين المعلمين بمدارس التعليم العام وعلاقته بسلوك مواطنهم التنظيمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع ٢٣، ج ١، السعودية.
- المشاقبة، زينب أحمد حمدان. (٢٠١٤م). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة. رسالة ماجستير. الجامعة الهاشمية. الأردن.
- نوح، هوازن بنت محمد بن عبدالوهاب، (٢٠١٣م)، الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- نوح، هوازن بنت محمد عبدالوهاب. (٢٠١٢). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديرات ومعلمات تلك المدارس. دراسات عربية في التربية وعلم النفس - السعودية، ع ٣٠، ج ١، ٢١٥-٢٣٦.
- الوذيني، رحاب عواض محمل، (٢٠١٥م)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmet AVCI, (2016). *Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors, academic journals ,Educational Research and Reviews*, Vol. 11(11), pp. 1008-1024, 10 June, pp. 1008-1024
- Bercovitch, Jacob, *Conflict and Conflict Management in Organizations: A Framework for Analysis*, retrieved at 14/10/2010, at website: <http://sunzi.lib.hku.hk/hkio/view/50/5000214.pdf>,pp104-123
- Bogler, Ronit&Somech, Anit (2004) "*Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools*", *Teaching & Teacher Education: An International Journal of Research and Studies*, Vol.20, No.3, pp 277–289
- Bogler, Ronit&Somech, Anit (2005). *Organizational citizenship behavior in school How does it relate to participation in decision making?*, *Journal of Educational Administration*, Vo. 43. No 5, pp420-438
- Chen, C.C.&Chiu, S.F. (2008). *An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Business psychology*, Vol. (23), pp 1-10.
- Guyen, Ozdem (2012). *The Relationship Between The Organizational Citizenship Behaviors And The Organizational And Professional Commitments Of Secondary School Teachers*. *Journal of Global Strategic Management | V. 6 | N. 2 | 2012-December-isma.info-47-64-DOI:10.20460 / JGSM .2012615773* .pp 47-64
- Kaushal, Ritu&Kwantes, Catherine T. (2006) "*The role of culture and personality in choice of conflict management strategy*", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 30, NO.PP 579–603.
- Konovsky, M.A.&Pugh, D.(1996). *Citizenship behavior and social exchange*, *Academy of management journal*, vol.(37). NO. PP 656-669.
- Okotoni, Olu, and Okotoni, Abosede (2003)" *Conflict Management in Secondary Schools in Osun State, Nigeria*", *Nordic Journal of African Studies*, Vol. 12, No. 1. PP 23-38

- O'Reilly. C. & Chatman. J. (1986). *Organizational commitment and psychological attachment the effects of compliance, identification, and internationalization on prosocial behavior*, Journal of Applied psychology, Vol. (71) NO.PP492-499
- Parvez, Mahbub&Rahman, Mohammad Anisur (2007) "*Interpersonal Conflict Management Strategies in Private Universities of Bangladesh*", Daffodil International University Journal of Business and Economics, Vol. 2, No. 1,,pp119-130
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. Journal of Management, 26 (3), 513 – 563.
- Polat, Soner (2009) Organizational citizenship behavior (OCB) *display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the perceptions of the school administrators*, Procedia Social and Behavioral Sciences,(1),pp1591–1596.
- Rezaiean, A. M.E. Givi, H.E. Givi and M.B. Nasrabadi (2010) "*The relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational commitment, satisfaction and trust*", Research Journal of Business Management, Vol. 4, .NO PP112-120
- Saraih, U. N., (2006). "*The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior: A survey in northern Malaysia university college of engineering*", PhD, University Utara Malaysia,,pp27-47
- SonerDoğan, (2016), *Conflicts Management Model in School: A Mixed Design Study*, Journal of Education and Learning; Published by Canadian Center of Science and Education, Vol. 5, No. 2; PP 200-219
- Stanley, Christine&Algert, Nancy E. (2007) "*An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University Setting*", Innovative Higher Education, Vol.32 No.1, Jun.pp 49-65