

إدارة الصراع التنظيمي للمديري والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن

الدكتورة نبيلة علي احمد العمري

استاذ مساعد

جامعة الامام عبد الرحمن الفيصل

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي للمديري والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ونسبتها (5%) من مجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (225) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قسبة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانة إدارة الصراع التنظيمي وتشتمل على (39) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وهي: أسلوب التعاون، وأسلوب المجاملة والتوفيق، وأسلوب الهيمنة، وأسلوب التسوية، وأسلوب التجاهل، واستبانة الولاء التنظيمي وتشتمل على (20) فقرة تقيس الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وتم تحقيق معاملات الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

وقد أشارت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية كان متوسطاً، وجاء مجال "أسلوب التعاون" في المرتبة الأولى بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "أسلوب الهيمنة"، كما كشفت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قسبة إربد في الأردن جاء متوسطاً، وأخيراً كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب التعاون وأسلوب التسوية وأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وبين الولاء

التنظيمي للمعلمين والمعلمات، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوب الهيمنة والمجاملة وبين الولاء التنظيمي.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد تمت التوصية بالتأكيد على أهمية أساليب التعاون والتسوية، والبعد عن أساليب الهيمنة والتجاهل في إدارة الصراع التنظيمي، وضرورة اهتمام القادة التربويين في مديرية قصبة إربد بالعوامل والظروف الوظيفية المؤثرة على الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، وإجراء دراسات مستقبلية تشتمل على أبعاد ومتغيرات جديدة غير التي استخدمت في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: (إدارة الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي، المديرون، المعلمون).

Organizational Conflict Management Among Principals And Its Relationship With Organizational Loyalty Among Teachers In Irbid Governorate

Prepared by

Dr. Nabila Al-Omari

Abstract

This study aimed to exploration Organizational conflict management among principals and its relationship with organizational loyalty among teachers in Irbid Governorate. It was selected a simple random sample and percentage (5%) of the study population, which formed the sample of (225) teachers from primary and secondary schools in the reed Irbid directorate, and to achieve the objectives of the study were used descriptive method Correlative, and the development of two tools: the identification of organizational conflict management and include on (39) items distributed on five dimensions: method of cooperation, the style of courtesy and conciliation, and style of domination, and the method of settlement, and ignore style, and identify organizational loyalty and include (20) items measure the total score for the level of organizational loyalty among teachers, has been achieved reliability and validity for the instruments.

Results of the study indicated that organizational conflict of managers and managers in primary and secondary school management level was average, came the field of "cooperation method" in first place while was ranked last in the field of "domination style," The results also revealed that organizational loyalty among teachers in the level of reed

Irbid Directorate in Jordan was moderate, and finally the results revealed the presence of relational positive statistically significant between cooperation style and method of settlement and style courtesy in organizational conflict of managers and managers manage and between organizational loyalty among teachers relationship, and the existence of a negative correlation between the two methods of domination and courtesy and between organizational loyalty .

In light of the results of the study certainly was recommended on the importance of cooperation and settlement methods, and distance from the hegemony and neglect in managing organizational conflict, and the need to the attention of educational leaders in the reed Irbid Directorate factors and job conditions affecting organizational loyalty to the teachers, and conduct future studies include the dimensions and variables New It is used in this study.

Key words: (organizational conflict management, organizational loyalty, Principals, Teachers).

إدارة الصراع التنظيمي للمديري والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن

الدكتورة نبيلة علي احمد العمري

استاذ مساعد

جامعة الامام عبد الرحمن الفيصل

القسم الاول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تعد المدارس منظمات تربوية إنسانية تهدف إلى بناء الإنسان المعاصر من خلال تفاعل عناصر العملية التعليمية من معلمين وإدارات تعليمية ومناهج، وهذا التفاعل بالعادة ينتج عنه صراعات تنظيمية إيجابية تؤدي إلى المنافسة في العمل أو صراعات سلبية ترهق العمل وتعيق تحقيق الأهداف، وهنا يأتي دور المديرين لإدارات الصراعات التنظيمية في مدارسهم وتوجيهها نحو الإيجابية، ودفع المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة التربوية، والتي قد يترتب عليها ولاء المعلمين التنظيمي لمؤسساتهم ومدارسهم ومهنتهم التربوية.

فالصراع التنظيمي حالة تحدث في جميع المنظمات والمؤسسات التربوية عند تعارض المصالح وحدث التنافر والاختلاف بين أفراد المؤسسة، أو عند إعاقة أحد الأفراد لغيره في المؤسسة من تحقيق أهداف أو سد احتياجاته أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة (Rahim, 2001).

ويرى كوك وهانساكر (Cook & Hunsaker, 2001) أن الصراع التنظيمي في المؤسسات هو عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة، وأشار الطويل (1998) إلى أن الصراع التنظيمي

في المدارس له مراحل بدأ بالصراع الكامن وينتهي بأثار الصراع ومترباته، أما تفصيل المراحل فهي كما يأتي:

1. مرحلة الصراع الكامن: هي مرحلة الصراع الخفي الذي ينشأ عند حصول أحد الأفراد على مكتسبات لا يحصل عليها غيره.
2. مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يدرك الأفراد المشكلة والتباين وحقيقة الصراع، فيظهر القلق والتوتر بينهم.
3. مرحلة الشعور بالصراع: هذه المرحلة تعد بداية مرحلة التوتر بين الأفراد المتصارعين.
4. مرحلة الصراع المعلن: في هذه المرحلة تبدأ أنماط سلوكية عدائية تتجلى بالاعتراض والرفض لكل ما يقوله الطرف الآخر، وربما يحدث عنف لفظي أو جسدي.
5. مرحلة ما بعد الصراع: وهي مرحلة التعامل مع الصراع، وإدارته من قبل الأفراد أو المدير.

والصراع التنظيمي في ظروفه الطبيعي التي تقوم على المنافسة بين الأفراد واختلاف الرأي لتحقيق مصلحة العمل يكون إيجابياً للمؤسسة، ولكن إذا تحول إلى حالة توتر وتفكك، وعداء معنوي أو مادي فإنه يصبح مشكلة تحتاج إلى إدارة وحكمة لتوجيهها على نحو سليم إذا شاع التوتر والتفكك والغيبة والضغينة بين جماعات العمل، مما يفقد الإدارة قوتها، ويعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها والوقوع في العديد من المشكلات مثل الغياب المستمر للعاملين، وتدني مستوى جودة الإنتاج، وإضاعة الوقت والجهد والمال (مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006).

أما عن مكان مدير المدرسة من الصراع التنظيمي في مؤسسته فأما أن يكون عضواً في الصراع ويشترك مع معلميه وموظفيه في الصراع فيكون جزء منه أو يقوم بواجبه القيادي بإدارة الصراع وحله بين الأطراف المتصارعة،

ومكان المدير السليم يكون بإدارة الصراع وإحتوائه وتحويله إلى طاقة إيجابية تدفع عجلة الإنتاج والتقدم إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة التربوية (حسين، 2004).

فإدارة الصراع التنظيمي مؤشر على كفاءة المدير الإدارية، ومقدرته على تحجيم الصراعات وإدارتها لتوجه لصالح المؤسسة التربوية، وتحقيق أهدافها (العمامرة، 2001). وقد أشار الشماع والحمود (2000: 312) إلى أربعة أساليب يتبعها المديرون عادة لإدارة الصراع هي: استخدام القوة أو السلطة، والتجنب أو الانسحاب، والتوفيق، والمواجهة. في حين اقترح باكر (Baker, 1988) ثلاثة أساليب لإدارة الصراع تعكس هي: أسلوب التعاون، وأسلوب التنافس، وأسلوب التجنب، كما اقترح روبنز (Robbins, 2001) عدة أساليب لإدارة الصراع منها أسلوب حل المشكلات، وأسلوب تجنب الصراع، وأسلوب التهدة، وأسلوب التسوية، وأسلوب الإكراه واستخدام السلطة الرسمية والقوة. وإن دور مدير المدرسة وكفاءته الإدارية في المدرسة تنعكس على أداء المعلمين والموظفين، وربما تزيد من ولاءهم التنظيمي (Rahim, 2000). فالولاء التنظيمي علاقة ارتباطية بين الموظف ومؤسسته تؤدي به إلى الاقتناع بأهدافها ومحبة مديريها، فهو حالة توافقية بين الموظف ومؤسسته (Scholl, 2003).

ومفهوم الولاء يشير إلى الإخلاص والتفاني في العمل، ويقابله في اللغة الانجليزية (Loyalty)، ويشير إلى الأخلص لفكرة ما أو جماعة أو وطن والوفاء له (نجار، 2003). وقد أشار عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري (2006، 18) إلى أن المقصود بالولاء: "حالة من الارتباط بين الفرد والمؤسسة يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف المؤسسة، ويفتخر بها ويعمل بهمة من اجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار والعمل فيها على الانتقال إلى غيرها".

ومن أهم سمات الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي اقتناعهم بأهداف المدرسة والدعوة لتحقيقها، وبذل المزيد من الجهد والمبادرة لتحقيق أهداف المدرسة، ووجود ميل للاستمرار في العمل والاستقرار الوظيفي وعدم الغياب عن العمل، وتقويم المؤسسة باستمرار بشكل إيجابي (حمادات، 2006).

فهو يمثل حالة بين الفرد ومؤسسته التي يعمل فيها، يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف المؤسسة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال لغيرها (عطاري وآخرون، 2006).

وترى الباحثة أنّ هناك العديد من تعريفات الولاء التنظيمي، ولكن تدور جميع التعريفات على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظّمته، ومدى انتماءه وإخلاصه في عمله.

وقد برز الاهتمام بالولاء التنظيمي لما له من أهمية في الحفاظ على سلامة المؤسسات التربوية واستمراريتها وبقائها، من خلال الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات تقديم الحوافز والدعم لموظفيها لدفعهم للعمل وتحقيق الإنجاز (هيجان، 1998).

مشكلة الدراسة:

من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي كما في دراسة قطيشات (2004)، والشريفي والبلبيسي (2005)، ودراسة ألتوك (2009، Altinok)، ودراسة باوتشر Boucher (2013)، ودراسة الجمال (2015، Aljamal)، والدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي كما في دراسة علاونة (2006)، ودراسة غازيمايزاد ومحمد خاني (2013، Ghasemizad and Mohammad khani)، ودراسة أجرى سينار وساراسلي (2015، Cinar & Saracli)، ودراسة عزاتي وشرايدي وهادي (2016، Izzati, Suhariadi & Hadi). فقد أشارت نتائج وتوصيات تلك

الدراسات إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التربوية التي تتناول هذين المتغيرين، لذا فإنّ هذه الدراسة تعدّ لبنة تضاف إلى نتائج الدراسات السابقة في هذا الموضوع، لتثري موضوع العلاقة الارتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين في بيئة المدارس.

كما تبين لدى الباحثة من خلال تواصلها مع العديد من المديرين والمعلمين في المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة اربد بالأردن أهمية إدارة الصراع التنظيمي ودور المدير في توجيه دفة الصراع إلى المنافسة والإنجاز في العمل لتحقيق أهداف التربية والتعليم، كما ظهر لدى الباحثة ضرورة توفر مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي للمعلمين ودور هذا الولاء في الإخلاص للعمل والإنجاز والمبادرة من قبل المعلمين، لذلك فإنه من المهم دراسة متغير إدارة الصراع للمديرين، ومتغير الولاء التنظيمي للمعلمين ومعرفة العلاقة الارتباطية بينهما.

هدف الدراسة وأسئلتها:

وفي ضوء ما سبق وبناء على الأهمية الكبيرة لمتغيري الدراسة الرئيسان فإنّ الباحثة تحاول الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قصبة اربد في الأردن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة اربد في الأردن؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قصبة اربد في الأردن؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات والولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات؟

أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:
- قد تزود المكتبة العربية بمفاهيم نظرية ومعارف تربوية وإدارية حول إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- قد تزود القادة الإداريين في مديرية التربية والتعليم في قسبة إربد في الأردن بمستويات واقعية لمدى إدارة مديري المدارس في مديريتهم للصراع التنظيمي في مدارسهم، بالإضافة إلى مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المديرية، وهذا يساعدهم في اتخاذ القرار الإداري، ويعطيهم وصفاً دقيقاً لوضع المدارس في مديرياتهم.
- قد تفيد الباحثين في تقديم أداتين تتوافر فيهما خصائص سيكومترية، تصلح للتطبيق في بيئات أخرى غير بيئة الدراسة الحالية.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

تحدد الدراسة بالمصطلحات التالية:

- **الصراع التنظيمي:** استخدم مفهوم الصراع في اللغة ليدل على الصدام، والنزاع، والخصام، والتدافع (العميان، 2002). وقد أخذ مصطلح الصراع من الكلمة اللاتينية (Conflict) والتي تعني التلاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف، وبهذا المعنى فإن الصراع يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع (القحطاني وشحادة، 2001). وعرفه شيرمورهورن وهنت وأوزبورن (Schermerhorn, 2000) اصطلاحياً بأنه: التناظر الانفعالي بين أفراد

المؤسسة الواحدة؛ مما يؤدي إلى اختلاف الأطراف وندرة اتفاقهم على موضوعات أساسية في العمل التنظيمي.

- **إدارة الصراع التنظيمي:** هي الطرق والأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبتقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير أثناء إدارته للصراع، وهما: بعد الاهتمام بالذات، وبعد الاهتمام بالآخرين، أو الإثنين معا (Rahim, 2001). **ويعرّف إجرائياً** من خلال استجابة المديرين لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي المطورة في هذه الدراسة.

- **الولاء التنظيمي:** يرى اللقاني والجمال (2003) في معجم المصطلحات التربوية أن مصطلح الولاء (loyalty) في اللغة الإنجليزية يشير إلى شحنة عقلية وجدانية كامنة بداخل الفرد تظهر في المواقف ذات العلاقة بالوطن على مستويات مختلفة، يمكن الاستدلال عليها من خلال مجموعة من الظواهر معبرة عن موقف الفرد تجاه المواقف والأحداث التي يمر بها. **ويعرّف عبد الباقي (2003، 6) الولاء التنظيمي اصطلاحياً** بأنه: "حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والعمل، وأن الولاء التنظيمي يمتلك خاصية التأثير على سلوك وإرادة الموظف حول بقاءه أو تركه للعمل". **ويعرّف إجرائياً** من خلال استجابة المعلمين لاستبانة الولاء التنظيمي المطورة في هذه الدراسة.

- **مديرو المدارس:** وهم القائمون على الإدارات المدرسية في المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قسبة اربد للعام الدراسي 2015/2016م.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية والثانوية ومعلماتها في مديرية قسبة اربد التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2015/2016م.

ومما يحدّ من تعميم نتائج الدراسة الحالية توافر خصائص سيكومترية لأداتي الدراسة، والمتمثلة بالصدق والثبات، ومدى صدق وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة.

القسم الثاني: الأطار النظري والدراسات السابقة:

يشتمل هذا القسم على جزأين، يتناول الأول الإطار النظري، والثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة إدارة الصراع والولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الإطار النظري

تم في هذا الجزء استعراض الإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة الرئيسان، وهما: إدارة الصراع التنظيمي، والولاء التنظيمي، وهما كما يأتي:

1. إدارة الصراع التنظيمي.

يُستخدم مفهوم الصراع في اللغة ليدل على معاني الصدام، والنزاع، والخصام، والتدافع، وبهذا فإنّ مفهوم الصراع يشير إلى عمليات التصادم والنزاع، والتدافع الاجتماعي والعراك الاجتماعي والفردى نحو تحقيق المصالح المختلفة (العميان، 2002).

وقد أُخذ مصطلح الصراع من الكلمة اللاتينية (Conflict) والتي تعني التخاصم معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التوافق أو التعارض أو الخلاف، وبهذا المعنى فإنّ الصراع يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع (قحطاني وشحادة، 2001).

والصراع حالة من التفاعل تبرز مظاهرها في عدم الاتفاق والصدام والاحتدام بين العاملين في المؤسسات عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل

رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لسد حاجة كل منهما (Rahim, 2001)

أشار روبنز (Robbins, 2001) إلى تعريف للصراع وهو: التدافع والصدام بين طرفين في المؤسسة عند شعور أحدهم بالتأثير السلبي من الآخر، أو التعدي عليه. أما كوك وهانساكر (Cook & Hunsaker, 2001) فقد عرّف الصراع بأنه تعارض الاهتمامات والمصالح؛ مما يؤدي إلى عدم اتفاق والاختلاف بين العاملين، وإدراكهم بالتعارض بينهم.

مراحل الصراع

يتطور الصراع ضمن مراحل معينة تبدأ من الصراع الكامن وتنتهي إلى ما بعد الصراع، وقد حدد كوك وهانساكر (Cook & Hunsaker, 2001) مراحل الصراع ضمن خمس مراحل، هي كما يأتي:

- **مرحلة الصراع الكامن:** تبدأ عن تعارض القيم والأفكار وتباينها، أو التنافس على المكتسبات، وهذه المرحلة خفية لذلك سميت بالصراع الكامن.
- **مرحلة الصراع المدرك:** تبدأ عند وعي كل من الطرفين بالاختلاف بينهما، وتظهر من خلال التوتر والقلق بين الأطراف.
- **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة ينتقل الصراع من الإدراك والعي إلى الإحساس، حيث يشعر الفرد بحدوث الصراع بينه وبين الطرف الآخر.
- **مرحلة الصراع المعلن:** التي تعبر عن حدوث صراع بشكل واضح، وتظهر في هذه المرحلة أنماط سلوكية عدائية تتجلى بالاعتراض والرفض لكل ما يقوله الطرف الآخر، وقد يصل السلوك العدائي إلى الهجوم على الطرف الآخر جسدياً أو لفظياً.
- **مرحلة ما بعد الصراع:** هذه المرحلة تعتمد على كيفية التعامل مع الصراع وكيفية إدارته في مرحلته السابقة.

أسباب الصراع التنظيمي

إن هناك أسباب متعددة للصراع التنظيمي في المدارس، وأغلب تلك الأسباب تعود إلى اختلاف وجهات النظر والقيم والاتجاهات التي يحملها المعلمون والمديرون حول العمل التربوي، مما يؤدي إلى الاختلاف في طريقة العمل، وإدارة العملية التربوية (Fris, 1992).

ويعرض عبدالعليم والشريف (2010) أسباب الصراع التنظيمي وفقاً لوجهة النظر التي ترى أن مصادر الصراع التنظيمي تقسم إلى مصادر تنظيمية، ومصادر شخصية، وفي ضوء ذلك فيحدد اسباب الصراع التنظيمي في الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية بما يأتي:

- أسباب تنظيمية للصراع، وتتمثل هذه الأسباب بضعف تحديد الأهداف والمسؤوليات والصلاحيات، وتداخل المسؤوليات، وتعدد الأدوار، ومحدودية الموارد، وزيادة مسؤوليات المدير والمعلمين مع محدودية سلطتهم وصلاحياتهم، وجمود التنظيم، وتحيز الإدارة، وتكثيف الرقابة والمساءلة من الجهات العليا.
- أسباب شخصية للصراع، وتتمثل هذه الأسباب بالسعي لموقع السلطة، وإتصاف بعض المعلمين والمديرين بالإنانية، وعدم التعاون، وعدم الانضباط، والبحث عن مصالحهم الشخصية بعيداً عن مصلحة المدرسة، واختلاف وتعارض الأهداف والمصالح بين المعلمين والمديرين، وضعف التواصل بين المعلمين مع بعضهم، وبين المديرين، وسوء العلاقات الشخصية بين العاملين.

نتائج الصراع التنظيمي على المؤسسات التربوية:

تتحدد نتائج الصراع التنظيمي بحسب درجته واتجاهه ونتائجه، فهناك مستوى مطلوب من الصراع في المؤسسة وهو الإيجابي الذي يدفع للعمل، ولكن إذا ارتفع مستوى الصراع فيصبح سلبياً، ومن أهم النتائج الإيجابية والسلبية ما يأتي (حسين، 2004):

1. **النتائج الإيجابية:** الصراع الطبيعي الذي هو بمعنى المنافسة يؤدي إلى تحفيز العاملين لفهم أفكار زملائهم وقدراتهم، ويوجه إلى الانتباه للمشكلات التي قد تكون موجودة في المدرسة، والإدارة غافلة عنها، كما يؤدي إلى تبادل الآراء وطرح المشكلات والحلول المناسبة لها.
2. **النتائج السلبية:** إذا احتدم الصراع فإنه يؤدي إلى الضغط النفسي، والخصومة والعداوة بين العاملين، وتشتيت الانتباه، وانخفاض كفاءة العاملين، بسبب انشغالهم بالصراع مع الاطراف الأخرى.

إدارة الصراع التنظيمي

إن مفهوم إدارة الصراع هو الطريقة أو الأسلوب التي يتبعها المدير، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية او المفضلة سواء بينه وبين العاملين، أو بين العاملين مع بعضهم البعض (الحري، 2007).

وإن قدرة مدير المدرسة على إدارة أنواع متعددة من الصراع تؤثر على إنتاجية العاملين، ومن ثم تؤثر في الأهداف، وتقود إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، مما ينعكس إيجابياً على تحصيل الطلبة في المدارس (Petrson, 2001).

ويتمثل دور مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي، والبقاء على الحد المسموح به من الصراع في التخطيط لإدارة الصراع بين المجموعات، ويتطلب التخطيط من المدير عمليتين هما: التشخيص، والتدخل، وتفصيلهما كما يأتي (الحري، 2007):

- **تشخيص الصراع:** إن تشخيص الصراع داخل أي مؤسسة تربوية خطوة مهمة على طريق إدارته، وتشتمل هذه العملية على خطوتين هما: تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه، وتشخيص فاعلية النظام الداخلي للمدرسة.

- **التدخل:** تنشأ الحاجة للتدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي، وهناك أسلوبان للتدخل في الصراع، هما: أسلوب سلوكي، ويتضمن هذا الأسلوب جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين مهنيًا، بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكياتهم واتجاهاتهم، وأسلوب هيكلية، يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل نظام الاتصال، وتصنيف الوظائف، وإعادة التنظيم، وتحليل المهام.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هناك العديد من الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المدارس، وفي العادة تعتمد هذه الأساليب على المدير نفسه، وقد اقترح فيفر ودونلاب (2001) أساليب لإدارة الصراع التنظيمي منها: أسلوب التعاون، وأسلوب المصالحة، وأسلوب المجاملة، وأسلوب التناقص، وأسلوب التجنب.

واقترح راهيم (Rahim, 2001) نموذجاً شاملاً لأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو المدارس في حل أو تخفيف الصراعات التنظيمية في مؤسساتهم التعليمية، ويشتمل على بعدين يشتمل الأول بالبعد الذاتي، والثاني بالآخرين، ويتضمن خمسة أساليب هي كما يأتي:

3. الإرضاء: تهتم هذه الأسلوب بإرضاء الآخرين على حساب الذات.
4. التكامل: تقوم هذه الأسلوب على التعاون المشترك بين جميع أطراف الصراع سواء المديرين أم المعلمين أم العاملين في المؤسسة التعليمية.
5. الهيمنة: يعتمد على فرض المدير لسيطرته وسلطته الإدارية في حل الصراع بأسلوب تسلطي يقوم على الاهتمام بالذات على حساب الآخرين.
6. التجنب: يعتمد على الانسحاب والهروب من الصراع والمتصارعين.
7. التسوية: يعتمد على الحلول الوسطية بين المتصارعين.

2. الولاء التنظيمي

ارتبط الولاء التنظيمي بالتزام الموظف مع مؤسسته، وارتباطه الوجداني والسلوكي مع مؤسسته التي يعمل بها، ومن أهم المرادفات لمصطلح الولاء في اللغة الانتماء، والانتساب، ويحمل معاني المحبة والارتباط والتماسك (بطاح، 2006). أما في اللغة الإنجليزية فمرادفها مصطلح (Loyalty)، ويشير إلى الأخلاص لفكرة ما أو جماعة أو وطن والوفاء له (نجار، 2003). ويشير الولاء التنظيمي إلى مدى تلاؤم وتوافق الأهداف الذاتية للفرد مع أهداف مؤسسته التي يعمل بها، ويبدل الفرد جهده لتحقيق أهدافها، ويفتخر بالعمل ضمن فريقها (Greenberg & Baron, 1993). كما يرى أحمد (2000) أن الولاء التنظيمي هو ارتباط الفرد بالإدارة بصورة غير رسمية ولا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء التقائي في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية. والولاء التنظيمي حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (بطاح، 2006).

الآثار الإيجابية لولاء العامل التنظيمي:

يعمل الولاء التنظيمي على ربط الفرد بمؤسسته التي يعمل بها، وويساعد على تحقيق فعالية العامل في عمله، وارتباطه بالعمل والعاملين في المؤسسة، وعدم الرغبة في ترك العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج للعاملين، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التربوية بشكل عام (بطاح، 2006). ويرى الفهدواي والقطاونة (2004) إلى الولاء التنظيمي يحقق التعاون بين العاملين، ويزيد مستوى أداءهم المهني، ويقلل الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات، وتحقيق الاستمرار بالعمل نتيجة لقلة الدوران في العمل. وقد يؤدي تدني مستوى الولاء التنظيمي إلى التأثير السلبي على فعالية المدرسة، ويجعل العاملين أقل نجاحاً في أداء وظائفهم، أو قد يؤدي بهم

إلى ترك المهنة، وقد ينحرفون عن أهداف المؤسسة، أو يوجهون المتعلمين للانحراف عن تلك الأهداف (عطاري وكاظم والجمالي واللواتي والكندي والحجري، 2006).

المؤثرات التنظيمية المؤثرة على ولاء العامل للمنظمة:

هناك عدد كبير من العوامل التي قد تؤثر على الولاء التنظيمي، وتسهم في تحقيق الولاء لديهم، ومن أهم هذه العوامل وضوح الأهداف التربوية، وإشباع حاجات العاملين، والمكانة الاجتماعية، ونمط القيادة، مشاركة العاملين، وتطوير نظام الحوافز، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والتطبيع الوظيفي، وبناء الثقة التنظيمية (بطاح، 2006).

وأوضح شكول (Scholl, 2003) بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي للأفراد ومنها ما يأتي: مستوى مناسب من الأجر، وتوقع استمرار الأجر، والقيادة داخل المنظمة، والعلاقة بين المستويات التنظيمية، ووضوح الدور المهني، وتوفر مهارات العمل، والدور المتوقع من الأداء، والتدريب على المهام الوظيفية واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الرئيسان، حيث وضعت كل مجموعة بقسم مستقل، وتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

1. الدراسات ذات العلاقة بإدارة الصراع التنظيمي

ومن هذه الدراسات ما يلي:

أجرى هنكين وكيستون ودي (Henkin, Cistone, & Dee, 2000) دراسة حاولت الكشف عن أشكال إدارة الصراع التنظيمي الممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية في الولايات الأمريكية المتحدة. حيث تم تطوير استبانة تقيس أشكال إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، وطبقت على عينة

مكونة من (103) مدير مدرسة في المدن الواقعة في جنوب شرق الولايات الأمريكية المتحدة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب فقد كشفت نتائج المتوسطات الحسابية أن مديري المدارس يمارسون أشكال إدارة الصراع التنظيمي الآتية بالترتيب: أسلوب التعاون، ثم أسلوب السلطة، وأقلها استخداماً أسلوب التجنب.

وأجرت العويس (2002) دراسة هدفت الكشف عن الأنماط القيادية وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة عجلون. وتم استخدام استبانتين هما: استبانة الأنماط القيادية، واستبانة أساليب إدارة الصراع، وطبقت على عينة مكونة من (118) مديراً من القطاعين العام والخاص. كشفت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً بين الأنماط الخمسة هي النمط السلوكي، والنمط المباشر، والنمط المفاهيمي. وإن أساليب إدارة الصراع المتبعة والتي تقع فوق المتوسط الحسابي فكانت اثنتين، هما التسوية وهي أسلوب تقع بين الحزم والتعاون، والمشاركة وهي أسلوب وسطية تستخدم لإرضاء الطرفين، أما الثلاثة الباقية فكانت دون الوسط.

وهدفت دراسة البلبيسي (2003) كشف العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن والروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. تألفت عينة الدراسة من (560) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية والموزعين على المدارس الثانوية العامة في محافظات عمان التابعة لإقليم الوسط، وإربد التابعة لإقليم الشمال، والكرك التابعة لإقليم الجنوب، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأدوات الآتية: مقياس رحيم (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) للصراع التنظيمي الثاني المعدل، ومقياس سيفات (Cevat) للالتزام التنظيمي في المنظمات التربوية، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين. وأظهرت

النتائج أن أكثر أساليب إدارة الصراع انتشاراً للمديرين هي: التكامل ثم التسوية ثم التجنب وأخيراً الهيمنة والإرضاء).

وقام المومني (2003) بإجراء دراسة حاولت التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية في الأردن. تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (985) معلماً ومعلمة من الأقاليم الثلاثة (الشمال، والوسط، والجنوب) في الأردن. ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير استبانتين للكشف عن المناخ التنظيمي، وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي كان متوسطاً، أما عن أساليب إدارة الصراع لتنظيمي من وجهة نظر المديرين فقد جاء أسلوب التعاون بالمرتبة الأولى، يليه التشاركي، ثم التوفيق، يليه التنافسي، وأخيراً التجنبي، أما عن وجهة نظر المعلمين فقد جاء الأسلوب التعاوني بالمرتبة الأولى، ثم التجنبي فالتشاركي وفي المرتبة الأخيرة جاء الأسلوب التنافسي.

كما قام قطيشات (2004) بإجراء دراسة لمعرفة العلاقة بين الكفايات المهنية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة، و(380) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتين هما: استبانة الكفايات المهنية، واستبانة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقد كشفت نتائج الدراسة أن الكفايات المهنية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدرجة عالية، وأن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين كانت على التوالي: التوفيق، والمنافسة، والتعاون، والتجنب، والاسترضاء، أما من وجهة نظر المعلمين فكانت على التوالي: التعاون، والتوفيق، والمنافسة، والاسترضاء، والتجنب، كذلك كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة

استخدامهم لاستراتيجيات التعاون، والتوفيق من وجهة نظر المديرين، وبين درجة استخدامهم لأساليب التعاون، والتوفيق، والاسترضاء من وجهة نظر المعلمين .

وقام كل من الشريفي والبلبيسي (2005) بإجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. تم اختيار (560) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية من ثلاث محافظات في الأردن هي اربد، وعمان، والكرك في الأردن، ولتحقيق هدف البحث تم تطوير مقياسين للكشف عن أساليب إدارة الصراع والالتزام التنظيمي، وقد توصلت نتائج البحث إلى أن المديرين يستخدمون جميع أساليب إدارة الصراع، وقد جاء بالمرتبة الأولى أسلوب حل المشكلات (التكامل)، وفي المرتبة الثانية أسلوب التسوية، وفي المرتبة الأخيرة أسلوب الإرضاء، وأن هناك علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع (الهيمنة، والتجنب، وإرضاء، والتسوية) التي يستخدمها مديرو المدارس وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة ألتنوك (Altinok, 2009) الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية الثانوية في تركيا، تكونت عينة الدراسة من (193) مدير مدرسة إعدادية وثانوية في مدينة كونيا في تركيا. وتم استخدام استبانة رحيم لإدارة الصراع التنظيمي، وكان من أهم النتائج أن استراتيجية التعاون جاءت بالمرتبة الأولى بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ثم السيطرة ثم تقدير الذات وفي المرتبة الأخيرة كانت التسوية. كما كشفت النتائج أن هناك فروق في أساليب إدارة الصراعات التنظيمي تعزى إلى الجنس لصالح الإناث، ونوع المدرسة لصالح المدارس الإعدادية.

أما دراسة العنزي (2010) فقد حاولت التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدرکہا المعلمات. تكونت عينة الدراسة من (360) معلمة منها (170) معلمة من المرحلة الابتدائية و(89) معلمة من المرحلة المتوسطة، و(101) معلمة من

المرحلة الثانوية، وتم تطوير استبانة إدارة الصراع التنظيمي. وقد كشفت النتائج ان أكثر الأساليب انتشاراً كان أسلوب التعاون ثم التسوية ثم المنافسة ثم المجاملة وأخيراً كان أسلوب التجنب. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى المرحلة الدراسية أو المؤهل العلمي أو الخبرة التدريسية للمعلمات.

وتناولت دراسة باوتشر (Boucher, 2013) أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرء المدارس الابتدائية في ساوث كارولينا وعلاقتها بالبيئة المدرسية. وتم استخدام قائمة Rahim الثنائية للصراع التنظيمي ونموذج (B) والتي تتكون من خمسة أنماط لإدارة الصراع التنظيمي. ومن اجل قياس البيئة المدرسية تم استخدام ثمانية مؤشرات باستخدام تقارير حول مدارس ساوث كارولينا. وتم مقابلة سبعة مديري مدارس ابتدائية من أجل الوقوف على أولويات أنماط إدارة الصراع لديهم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يفضلون بقوة نمط إدارة الصراع المتكامل. وكذلك لم يوجد أي ارتباط بين نمط إدارة الصراع وبين مؤشرات البيئة المدرسية.

وفي دراسة الجمال (Aljamal, 2015) فقد تم تناوب استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المسؤولين في مديريات التربية في الخليل من وجهة نظر المرؤوسين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (318) من المرؤوسين العاملين في مديريات التربية في منطقة الخليل. وتكونت أداة الدراسة من استبانة أعدها الباحث تشتمل على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تكونت من (41) فقرة توزعت على (5) استراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي: التحكم والسلطة، والتعاون، والتسوية، والتجنب والتنازل. أشارت نتائج الدراسة بان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المسؤولين العاملين في المديريات التربوية في منطقة الخليل كانت ذات مستويات متوسطة. والترتيب التنازلي للاستراتيجيات المستخدمة من قبل

المسئولين كانت التحكم والسلطة أولاً ثم التعاون والتنازل والتجنب والتسوية. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المديرية التي يعملون بها.

ثانياً: الدراسات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي

ومن هذه الدراسات ما يلي:

أجرى جوفرس وهاجهي (Joffers & Haughey, 2001) دراسة حاولت الكشف عن العوامل المؤثرة في مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من المعلمين في المدارس الأساسية في استراليا. تكونت عينة الدراسة من (14) معلماً تم اختيارهم قصدياً من المرحلة الأساسية في استراليا، وتم مقابلتهم ضمن أداة المقابلة التي تم تصميمها لتحقيق أهداف المنهج النوعي المستخدم في الدراسة، وكشفت النتائج أن الولاء التنظيمي للمعلمين كان على التوالي: الولاء للتدريس ثم للزملاء ثم لأولياء الأمور ثم للمديرين، وأخيراً للمدرسة، كما كشفت النتائج أن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين يرتبط بالشعور بعدم النجاح وتدني الشعور بالذات، وأن مشاعر الولاء التنظيمي تختلف بين المعلمين باختلاف إدراكهم لها.

وأجرى سومتش وبوغلر (Somech & Bogler, 2002) دراسة حاولت الكشف عن الولاء التنظيمي للمعلمين وعلاقته بمشاركة باتخاذ القرار، تكونت عينة الدراسة من (983) معلماً ومعلمة موزعين على (25) مدرسة إعدادية و(27) مدرسة ثانوية في حيفا، وقد تم تطوير استخدام استبانتيين للولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار ووزعت على العينة، وقد كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الولاء التنظيمي والمشاركة باتخاذ القرار للمعلمين في مدينة حيفا.

كما أجرى بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer & Wazeter, 2004) دراسة تناولت الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، تكونت عينة الدراسة من (4641) معلماً في بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام مقياس للولاء التنظيمي المكون من (20) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في الولاء التنظيمي بين المعلمين الجدد والقدامي، وكانت الفروق لصالح الجدد، وبين المعلمين الذكور والإناث، ولصالح الإناث.

وقام علاونة (2006) بإجراء دراسة تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من (126) معلماً في المدارس الخاصة بمدينة نابلس بفلسطين، وتم تطوير استبانة للرضا الوظيفي عدد فقراتها (53)، واستبانة الولاء التنظيمي عدد فقراتها (17) فقرة. كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق إحصائية في كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والعمر، أما بالنسبة لمتغير الجنس فقد كشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وأخيراً فقد دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وتناولت دراسة اللوزي (2012) مستوى الذكاء الانفعالي للمديرين وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة عمان في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(280) معلماً ومعلمة، تم تطبيق استبانة الذكاء الانفعالي، واستبانة الولاء التنظيمي، وأشارت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط لكل من الذكاء الانفعالي للمديرين، والولاء التنظيمي للمعلمين، ووجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى للجنس لصالح الإناث،

وتعزى للخبرة لصالح الخبرة (11 سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل ماجستير ودكتوراة.

وأجرى غازيمايزاد ومحمد خاني (Ghasemizad and Mohammad khani, 2013) دراسة حاولت الكشف عن العلاقة بين الدعم التنظيمي والولاء التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية للمعلمين والإداريين في المدارس الابتدائية في مقاطعة فارس في إيران، تكونت عينة الدراسة من (262) معلماً وإدارياً من المدارس الابتدائية في مدينة شيراز، ومدينة فيروز آباد، ومدينة زارغان، ومدينة باسارغادي، ومدينة إغلاد في إيران، وتم استخدام مقياس الدعم التنظيمي ومقياس الولاء التنظيمي ومقياس جودة الحياة الوظيفية، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية والدعم التنظيمي والولاء التنظيمي، كما كشف نتائج أن جودة الحياة الوظيفية فقط والدعم التنظيمي يمكن أن تكون توقعاتها مهمة في إنتاجية المديرين والمعلمين.

كما أجرى سينار وساراسلي (Cinar & Sarachi, 2015) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والتحفيز للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (526) معلماً يعملون في المدارس الحكومية في مقاطعة كاي التركية. وتم اختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي والتحفيز من خلال نموذج المعادلة البنائي (SEM) وتم استخدام استبيان حول الولاء التنظيمي والتحفيز من أجل الحصول على البيانات. وبعد إجراء التحليلات أشارت النتائج أن مستويات الولاء التنظيمي يزداد إذا ازدادت مستويات التحفيز الداخلي والخارجي عند المعلمين.

وقام عزاتي وشرايدي وهادي (Izzati, Suhariadi & Hadi, 2016) بإجراء دراسة هدفت تحديد دور الكفاءة الذاتية في الولاء التنظيمي للمعلمين. واختصت هذه الدراسة بالمدارس المهنية في منطقة سورابايا الاندونيسية، وتكونت عينة الدراسة من (110) من المعلمين والذين تم اختيارهم بطريقة

عشوائية. وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة المصممة من قبل الباحث حول الكفاءة الذاتية والاستبانة حول الولاء التنظيمي. وبعد استخدام تحليل الانحدار الخطي أظهرت النتائج أن للكفاءة الذاتية دوراً مهماً في التأثير بالولاء التنظيمي الفعال. والذي بدوره يشير إلى أن المعلمين الذين لديهم كفاءة ذاتية عالية سيكونون حتماً أكثر ولاءً للمدرسة الذين يعملون بها.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال النظر في الدراسات السابقة يظهر لدى الباحثة أن بعض الدراسات تناولت متغير إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل دراسة العويس (2002) مع الأنماط القيادية، ودراسة البلبيسي (2003) مع الروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، ودراسة المومني (2003) مع المناخ التنظيمي، ودراسة الشريفي والبلبيسي (2005) مع الالتزام التنظيمي للمعلمين. وبعض الدراسات تناولت متغير الولاء التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى كدراسة سومتش وبوجلر (Somech & Bogler, 2002) مع اتخاذ القرار، ودراسة علاونة (2006) مع الرضا الوظيفي، ودراسة اللوزي (2012) مع الذكاء الانفعالي، ودراسة غازيمايزاد ومحمد خاني (Ghasemizad and Mohammad khani, 2013) مع الدعم التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، ودراسة سينار وساراسلي (Cinar & Sarach, 2015) مع الحوافز، ودراسة عزاتي وشرايدي وهادي (Izzati, Suhariadi & Hadi, 2016) مع الكفاءة الذاتية للمعلم.

ولم تجد الباحثة في حدود إطلاعها دراسة تناولت العلاقة بين متغيري إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين في مديرية قسبة إربد في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ويعطي مبرراً لإجراء الدراسة الحالية.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية (إجراءاتها ونتائجها)

تهدف الدراسة الميدانية من الكشف عن مستويات إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين والعلاقة بينهما، وقد تم ذلك من خلال تحديد منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، ثم تطبيقها على العينة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة النتائج، واقتراح التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

1. منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم على وصف متغيرات الدراسة المتمثلة بالصراع التنظيمي والولاء التنظيمي، ثم الكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، وتحديد قوة العلاقة الارتباطية واتجاهها، وتحديد ذلك بطريقة كمية.

2. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من (160) مدرسة حكومية تشتمل على (4473) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قسبة اربد وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي 2015/2016م، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1): أعداد مجتمع المعلمين والمعلمات في مديرية قسبة اربد حسب

المرحلة التعليمية ونوع المدرسة

الرقم	المدارس	نوع المدرسة			المعلمون والمعلمات			
		بنين	بنات	المختلطة	المجموع	المعلمون	المعلمات	المجموع
1.	المدارس الأساسية	38	24	39	101	1375	1904	3279
2.	المدارس الثانوية	28	27	4	59	539	655	1194
	المجموع	66	51	43	160	1914	2559	4473

3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ونسبتها (5%) من مجتمع المعلمين والمعلمات في مديرية قصبة إربد، حيث تكونت من (225) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة إربد تم اختيارها (16) مدرسة أساسية وثانوية، وتوزيع عينة الدراسة في الجدول الآتي:

جدول (2): توزع أعداد عينة المعلمين والمعلمات في مديرية قصبة إربد

حسب المرحلة التعليمية والجنس

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	المرحلة الأساسية	164	72.9
	المرحلة الثانوية	61	27.1
	مجموع المعلمين والمعلمات	225	100.0
الجنس	المعلمون	97	43.1
	المعلمات	128	56.9
	مجموع المعلمين والمعلمات	225	100.0

4. أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتين للدراسة، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الموضوعات.

الأداة الأولى: (إدارة الصراع التنظيمي)

تم تطوير استبانة إدارة الصراع التنظيمي من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع والاستفادة منها من أمثال دراسة هنكين وكيستن ودي (Henkin, Cistone, & Dee, 2000)، ودراسة العويس (2002)، ودراسة البلبيسي (2003)، ودراسة المومني (2003)، ودراسة قطيشات (2004)، ودراسة الشريفي والبلبيسي (2005)، ودراسة ألتنوك (Altinok, 2009)، ودراسة العنزلي (2010)، ثم تم تحديد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي وإعادة صياغة الفقرات المتضمنة لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وبهذا

تم التوصل إلى صورة مبدئية لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي، والتي تكونت من (46) فقرة موزعة على خمسة أبعاد يمثل كل بعد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهي: أسلوب التعاون وقراته (1 - 9)، وأسلوب المجاملة والتوفيق وقراته (10 - 19)، وأسلوب الهيمنة (20 - 29)، وأسلوب التسوية (30 - 37)، وأسلوب التجاهل (38 - 46).

أ. صدق استبانة إدارة الصراع التنظيمي:

لغرض التحقق من صدق استبانة إدارة الصراع التنظيمي، تم عرضها على (10) محكمين من ذوي الكفاءة والخبرة ومتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك لإبداء آرائهم في الأداة من حيث: مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تتدرج تحته، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، وإضافة أو حذف أي من الفقرات. وتم تعديل ما اتفق (80%) من المحكمين عليه في عملية التحكيم، وكانت أبرز التعديلات التي تمت على الاستبانة ما يأتي: تعديل الصياغة اللغوية للعديد من الفقرات، حذف سبع فقرات لتكررها في المضمون؛ لتخرج استبانة إدارة الصراع التنظيمي بصورتها النهائية وتشتمل على (39) فقرة موزعة على خمسة أبعاد يمثل كل بعد أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهي: أسلوب التعاون وقراته (1 - 7)، وأسلوب المجاملة والتوفيق وقراته (8 - 16)، وأسلوب الهيمنة (17 - 24)، وأسلوب التسوية (25 - 32)، وأسلوب التجاهل (33 - 39).

ب. ثبات استبانة إدارة الصراع التنظيمي:

للتأكد من ثبات استبانة إدارة الصراع التنظيمي تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة من مديرية قسبة اربد، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، وكان معامل الثبات الكلي (0.92)، وتراوح

معامل ثبات بيرسون على المجالات ما بين (0.82-0.90). كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ للمجالات والأداة ككل، وكان معامل الثبات الكلي (0.90)، وتراوح معامل ثبات ألفا على المجالات ما بين (0.81-0.88)، واعتبرت هذه القيم مناسبة لتطبيق استبانة الرضا الوظيفي، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات.

جدول (3): معامل ثبات إعادة وثبات الاتساق الداخلي لمجالات استبانة إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة (ارتباط بيرسون)	الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
أسلوب التعاون	0.85	0.82
أسلوب المجاملة والتوفيق	0.82	0.86
أسلوب الهيمنة	0.88	0.81
أسلوب التسوية	0.90	0.88
أسلوب التجاهل	0.88	0.84
الدرجة الكلية	0.92	0.90

يتضح من الجدول السابق ان معامل ثبات الاستبانة سواء بطريقة إعادة الاختبار أو بمعامل ألفا كرونباخ كان مرتفعاً، حيث بلغ معامل ثبات بيرسون (0.92)، ومعامل ثبات ألفا (0.90)، مما يشير إلى تجانس عبارات الأدوات.

الأداة الثانية: (استبانة الولاء التنظيمي)

تم تطوير استبانة الولاء التنظيمي من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع والاستفادة منها من أمثال دراسة جوفرس وهاجهي (Joffers & Haughey, 2001)، ودراسة سومتش وبوجلر (Somech & Bogler, 2002)، ودراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, 2004)، ودراسة علاونة (Hammer & Wazeter, 2004)، ودراسة اللوزي

(2012)، ودراسة غازيمايزاد ومحمد خاني (Ghasemizad and Mohammad khani, 2013)، وبهذا تم التوصل إلى صورة مبدئية لاستبانة الولاء التنظيمي، والتي تكونت من (25) فقرة تقيس الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

أ. صدق استبانة الولاء التنظيمي:

لغرض التحقق من صدق استبانة الولاء التنظيمي، تم عرضها على (10) محكمين من ذوي الكفاءة والخبرة ومتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك لإبداء آرائهم في الأداة من حيث: مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، وإضافة أو حذف أي من الفقرات. وتم تعديل ما اتفق (80%) من المحكمين عليه في عملية التحكيم، وكانت أبرز التعديلات التي تمت على الاستبانة ما يأتي: تعديل الصياغة اللغوية للعديد من الفقرات، حذف خمس فقرات لتكررها؛ لتخرج استبانة الولاء التنظيمي بصورتها النهائية وتشتمل على (20) فقرة تقيس الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

ب. ثبات استبانة الولاء التنظيمي:

للتأكد من ثبات استبانة الولاء التنظيمي تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30) معلماً ومعلمة من مديرية قصبه اربد، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، وكان معامل الثبات الكلي (0.89)، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ للمجالات والأداة ككل، وكان معامل الثبات الكلي (0.88)، والجدول رقم (4) يوضح معاملات الثبات الكلية.

جدول (3): معامل ثبات الإعادة وثبات الاتساق الداخلي لمجالات استبانة إدارة الصراع التنظيمي والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	ثبات الإعادة (ارتباط بيرسون)	الاستبانة
0.88	0.89	ثبات الولاء التنظيمي ككل

5. إجراءات الدراسة:

بعد اختيار أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة إربد التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية، فقد تم توزيع الاستبانات عليهم، حيث أرفق مع كل استبانة التعليمات الضرورية للإجابة عليها، علماً بأن الباحثة قامت بالاتصال شخصياً مع العديد من المعلمين والمعلمات عند توزيع الاستبانة، لشرح الغرض من الدراسة وأهميتها، وبيان المعلومات الضرورية، والإجابة عن أية أسئلة يمكن طرحها للوصول إلى بيانات صادقة من قبل عينة الدراسة، وبعد ذلك تم جمع الاستبانات فور انتهاء تعبئتها، حيث تم استرجاع (225) استبانة من أصل (230) استبانة وزعت في (16) مدرسة أساسية وثانوية للذكور والإناث، وبعد ذلك تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسب الآلي، ومن ثم إجراء عملية التحليل الإحصائي لمعرفة النتائج، وصياغة نتائج الدراسة حسب أسئلته ومناقشة النتائج، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، واقتراح أهم التوصيات في ضوء النتائج.

6. متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أ. المرحلة التعليمية: وله فئتان (الأساسية والثانوية).

ب. الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى)

7. المعيار الإحصائي:

- أ. مستوى إدارة الصراع التنظيمي، واشتمل على ثلاثة مستويات: (مرتفع، متوسط، متدني).
- ب. مستوى الولاء التنظيمي، واشتمل على ثلاث مستويات: (مرتفع، متوسط، متدني).
- ولأغراض تفسير النتائج التي تم التوصل إليها تم طرح أدنى متوسط حسابي من أعلى متوسط حسابي وتقسيمه على ثلاثة مستويات حيث بلغ أدنى متوسط حسابي (1) وأعلى متوسط حسابي (5) وذلك على النحو التالي :
- (1 - 2.33) وهي تقابل التقدير بدرجة متدنية.
- (2.34 - 3.67) وهي تقابل التقدير بدرجة متوسطة.
- (3.68 - 5) وهي تقابل التقدير بدرجة مرتفعة.

8. المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين مستوى إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشته: "ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبه اربد في الأردن؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبه اربد في الأردن، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومدبرات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة إربد

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	أسلوب التعاون	3.57	0.633	متوسط
2.	أسلوب التسوية	3.35	0.669	متوسط
3.	أسلوب المجاملة	3.14	0.781	متوسط
4.	أسلوب التجاهل	2.53	0.402	متوسط
5.	أسلوب الهيمنة	2.40	0.481	متوسط
	إدارة الصراع التنظيمي ككل	3.03	0.302	متوسط

يبين الجدول (5) أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمدبرات في المدارس الأساسية والثانوية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.03)، بانحراف معياري (0.302)، وجاء مجال "أسلوب التعاون" بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.57)، تلاه بالمرتبة الثانية مجال "أسلوب التسوية" بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال "أسلوب الهيمنة" بمتوسط حسابي بلغ (2.40).

يظهر من نتائج هذا السؤال أن أكثر الأساليب انتشاراً في إدارة الصراع التنظيمي كان أسلوب التعاون، وهذا يدل على أن المديرين والمدبرات يمتلكون من الكفايات والمهارات الإدارية التي تمكنهم من استخدام الأساليب الفعالة والحديثة في إدارة الصراع التنظيمي.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتلقاه المديرين والمدبرات من عمليات تأهيل تربوي وإداري، بالإضافة إلى الدورات التدريبية المختصة بالقيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي مما ترفع هذه الدورات من تأهيلهم المهني والتربوي

والإداري لقيادة مدارسهم وإدارة الصراع فيها وتوجيهه نحو تحقيق اهداف المدرسة.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المديرين والمديرات بأن إدارة الصراع التنظيمي ليست مسؤولية فردية، بل هي مسؤولية جماعية يشترك فيها كل من له علاقة بالصراع التنظيمي في المدرسة، وإن توزيع المهام والمسؤوليات يؤدي إلى راحة المدير ورضا المعلمين وأطراف الصراع، لأن الحل لم يأت عن طريق الهيمنة والسلطة الإدارية، بل جاء من خلال تعاون جميع الأطراف؛ مما أعطاهم فرصة لتحقيق ذواتهم ومشاركتهم في صنع القرار التربوي.

اتفقت نتيجة هذا السؤال في الدرجة المتوسطة لإدارة الصراع التنظيمي ككل مع نتائج دراسة الجمال (Aljamal, 2015)، أما بالنسبة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي فقد اتفقت النتائج مع نتائج دراسة هنكين وكيستن ودي (Henkin, Cistone, & Dee, 2000)، ودراسة قطيشات (2004)، ومع نتائج دراسة ألتنوك (Altinok, 2009)، ومع نتائج دراسة العنزي (2010) التي كشفت نتائجها أن أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية كان أسلوب التعاون، ثم أسلوب السلطة، وأقلها استخداماً أسلوب التجنب، ومع نتائج دراسة البلبيسي (2003) التي كشفت نتائجها أن أكثر أساليب إدارة الصراع انتشاراً للمديرين هي: التكامل ثم التسوية ثم التجنب وأخيراً الهيمنة والإرضاء، ومع نتائج دراسة المومني (2003) التي كشفت نتائجها أن أسلوب التعاون جاء بالمرتبة الأولى.

واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة العويس (2002) حيث كشفت نتائجها أن أكثر أساليب إدارة الصراع انتشاراً هو أسلوب التسوية، كما اختلفت مع نتائج دراسة الشريفي والبلبيسي (2005) فقد توصلت نتائجها إلى أن المديرين يستخدمون جميع أساليب إدارة الصراع، وقد جاء بالمرتبة الأولى أسلوب حل المشكلات (التكامل)

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: "ما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين

والمعلمات في مديرية قصبة إربد في الأردن؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قصبة إربد في

الأردن، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الولاء

التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة

إربد

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	أشارك زملائي في العمل في مناسباتهم الاجتماعية.	4.46	0.829	مرتفع
2.	أحافظ على دوام المدرسة ولا اتغيب إلا لظرف طارئ.	3.67	0.784	متوسط
3.	افتخر بمهنتي كمعلم.	3.57	1.597	متوسط
4.	أحقق ذاتي في وظيفتي كمعلم.	3.50	1.086	متوسط
5.	أحرص على الحضور مبكراً للمدرسة.	3.21	0.990	متوسط
6.	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.	3.16	1.071	متوسط
7.	أبذل كل جهدي في التدريس.	2.90	1.237	متوسط
8.	أسعى لتحقيق أهداف المدرسة.	2.83	1.475	متوسط
9.	يتميز مكان العمل بالراحة والأمان.	2.69	1.065	متوسط
10.	أشعر بالارتياح لعلاقتي مع زملائي في العمل.	2.59	1.415	متوسط
11.	أحافظ على ممتلكات المدرسة.	2.59	1.324	متوسط
12.	أتابع جميع المستجدات في وزارة التربية والتعليم.	2.50	1.188	متوسط
13.	أحب أوقات الدوام أكثر من العطل.	2.46	0.744	متوسط
14.	أطور مهاراتي التدريسية.	2.46	0.930	متوسط
15.	أتأخر في المدرسة إذا تتطلب العمل ذلك.	2.42	1.331	متوسط
16.	أحب الاستمرار في مهنة التعليم.	2.31	1.267	منخفض

الدكتورة نبيلة علي احمد العمري

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17.	أشعر بسعادة مع طلابي في المدرسة.	2.26	0.958	منخفض
18.	أفضل وظيفتي على أي وظيفة أخرى.	2.16	1.156	منخفض
19.	أحضر للمدرسة في أوقات العطلة إن تتطلب العمل ذلك.	2.11	1.316	منخفض
20.	اختياري لمهنة التعليم كان من أفضل قرارتي المهنية في حياتي.	1.96	1.070	منخفض
	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	2.79	0.650	متوسط

يبين الجدول (6) أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قصبه اربد في الأردن جاء متوسطاً فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.79)، بانحراف معياري (0.650)، وجاء الفقرة (4) ونصها "أشارك زملائي في العمل في مناسباتهم الاجتماعية" بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.46)، بينما جاءت الفقرة (15) ونصها "اختياري لمهنة التعليم كان من أفضل قرارتي المهنية في حياتي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.96).

يظهر من نتائج هذا السؤال أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات متوسطاً، وهذا يدل على تذبذب آراء المعلمين وولائهم التنظيمي، كما أن ولائهم ليس بالمستوى المطلوب، فهذه النتيجة بحاجة إلى مراجعة من قبل القادة التربويين في الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمعرفة أسباب تدني مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في وزارتهم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع هذا المستوى، لما يترتب عليه من تحقيق الأهداف المطلوبة والوصول إلى مستوى الأداء المهني المطلوب من المعلمين والمعلمات.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى تراجع في المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمعلم، حيث أصبحت مهنة التعليم من المهن الطاردة للموظفين،

ومن المهن التي لا تأخذ مكانة مهمة في المجتمع الأردني مقارنة بغيرها من المهن كالتبيب والمهندس والمحامي وغيره، بالإضافة إلى أن دخل المعلم المتدني أدى إلى لجوء المعلم إلى العمل خارج أوقات الدوام الرسمي، مما أثر على ولاءه التنظيمي لمهنة التعليم، ووظيفته كمعلم.

وربما ترجع هذه النتيجة إلى حجم الضغوط التنظيمية والمهنية التي يتعرضها لها المعلم في مدرسته من خلال التعامل مع الطلبة وأولياء أمورهم، مما أثر على أدائه المهني وولائه التنظيمي، فمهنة التعليم تعد من أكثر المهن الشاقة والمتعبة للفرد، ومما يدل على هذا التفسير أن فقرة رقم (15) ونصها "اختياري لمهنة التعليم كان من أفضل قرارتي المهنية في حياتي." جاءت بالترتبة الأخيرة وبتقدير متدني من المعلمين، مما يدل على أن كثير من المعلمين اكتشفوا أن قرارهم المهني باختيار مهنة التعليم ليس قراراً جيداً.

اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة اللوزي (2012) التي أشارت نتائجها إلى مستوى متوسط للولاء التنظيمي للمعلمين. واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة جوفرس وهاجهي (Joffers & Haughey, 2001) التي كشفت نتائجها أنّ الولاء التنظيمي للمعلمين منخفضاً، ومع نتائج دراسة علاونة (2006) التي كشفت نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعاً. نتائج السؤال الثالث ومناقشته: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات والولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات والولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قسبة أربد

الرقم	المجال	الارتباط	الولاء التنظيمي ككل
1.	أسلوب التعاون	معامل الارتباط ر	.272**
		الدلالة الإحصائية	.000
		العدد	225
2.	أسلوب المجاملة والتوفيق	معامل الارتباط ر	.242**
		الدلالة الإحصائية	.000
		العدد	225
3.	أسلوب الهيمنة	معامل الارتباط ر	-.224**
		الدلالة الإحصائية	.001
		العدد	225
4.	أسلوب التسوية	معامل الارتباط ر	.286**
		الدلالة الإحصائية	.000
		العدد	225
5.	أسلوب التجاهل	معامل الارتباط ر	-.159**
		الدلالة الإحصائية	.017
		العدد	225
	إدارة الصراع التنظيمي ككل	معامل الارتباط ر	.331**
		الدلالة الإحصائية	.000
		العدد	225

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب التعاون وأسلوب التسوية وأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وبين الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، وهذا النتيجة تدل

على التأثير الإيجابي لممارسات مدير المدرسة أو المديرية على ولاء المعلمين التنظيمي، وأن المدير أو المديرية عاملٌ مهم ورئيس للحفاظ على ولاء المعلم والمعلمة في المدرسة، مما يدفع عجلة الإنتاج ويحقق الأهداف التربوية، وينعكس في النهاية على نتائج الطلبة التعليمية.

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى الدور المهم الذي يؤديه المدير في المدرسة وأن أسلوبه في إدارة الصراع التنظيمي وإشراك المعلم في إدارة الصراع وصنع القرار يؤدي إلى ارتياح المعلم ويرفع من مكانته في المدرسة، ويجعله من صانعي القرار التربوي، وهذا كقيل برفع دافعيته للتعليم وحبه للمدرسة والإدارة، مما يؤثر إيجاباً على ولاء المعلم والمعلمة التنظيمي.، ودل على ذلك نتيجة العلاقة الارتباطية بين أسلوب الهيمنة والتجاهل في إدارة الصراع التنظيمي وبين الولاء التنظيمي للمعلمين، حيث كانت العلاقة سلبية، مما يعطي مؤشر مهم على أهمية تقدير المعلم واحترامه في المدرسة، وضرورة إشراكه في القرارات التربوية المدرسية، وانعكاس ذلك على ولاءه التنظيمي.

وعند الرجوع إلى الدراسات السابقة لم تجد الباحثة في الدراسات السابقة ما يتفق أو يختلف مع نتيجة الدراسة الحالية في هذا السؤال، وذلك لعدم توفر دراسات سابقة تناولت العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين في حدود علملا الباحثة.

توصيات والمقترحات الإجرائية للدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة توصي بما يأتي:

1. التأكيد على أهمية أساليب التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي، والبعد عن أساليب الهيمنة والتجاهل في إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة، من خلال المقترحات الآتية:

أ. الندوات والمحاضرات المعنية بهذا الموضوع.

ب. الكتب الرسمية التي تؤكد على هذه المفاهيم.

- ج. البرامج والدورات التدريبية الخاصة بهذا الموضوع.
2. ضرورة اهتمام القادة التربويين في مديرية قصبة اربد التابعة لوزارة التربية والتعليم الأردنية بالعوامل والظروف الوظيفية المؤثرة على الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، وذلك من خلال ما يأتي:
- أ. توفير القادة التربويين بيئة تربوية ومهنية تدعم الولاء التنظيمي للمعلمين.
- ب. الدعم المادي والمعنوي للمعلمين لرفع ولأئهم التنظيمي.
- ج. تحسين البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي لبيئة العمل لرفع ولاء المعلمين لمهنتهم ومدارسهم.
3. ضرورة تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي لمهنة التعليم لما له من دور مهم في تحسين الولاء التنظيمي للمعلمين، وذلك من خلال:
- أ. جدولة العلاوات التعليمية التي ينادي بها المعلمون ومجالس نقابتهم.
- ب. إصدار قرار وزاري بصرف علاوة الطيشورة للمعلمين.
- ج. توفير نظام للعلاقات الإنسانية والاجتماعية في المدارس لتحسين الوضع الاجتماعي للمعلمين.
4. إجراء دراسات مستقبلية تشتمل على أبعاد ومتغيرات جديدة غير التي استخدمت في هذه الدراسة، أما إضافة إلى المتغيرات السابقة، أو بشكل منفصل، وذلك بقصد الإحاطة بجوانب هذا الموضوع بشكل كامل، وذلك من خلال:
- أ. تعريف الباحثين بمختلف وسائل التواصل بالمتغيرات المناسبة لمتغيري الدراسة، والتي تحظى بالاهتمام من مديريات التربية والتعليم.

ب. قيام الباحثة بالرجوع إلى الميدان التربوي وعمل مقابلات مباشرة مع المديرين والمعلمين لمعرفة المتغيرات التي تؤثر في الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي لوضعها محل البحث المستقبلي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم. (2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البليسي، سناء جودت (2003). أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحري، رافدة (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسين، سلامة عبدالعظيم (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.
- حمادات، محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي للمديرين والمعلمين في المدارس. عمان: مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الدوسري، سعد بن عيمان. (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الأمنية. دراسة ميدانية على مستوى الشرطة، المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
- الشريفي، عباس عبد مهدي، والبليسي، سناء جودت (2005). أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مؤتمة للبحوث والدراسات، 20، (2)، 181-222.
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .

- الطويل، هاني عبد الرحمن (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبدالباقي، صلاح الدين. (2003). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبدالعليم، أسامة محمد (2010). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عطاري، عارف وكاظم، علي والجمالي، فوزية واللواتي، طاهره والكندي، ناصر والحجري، سالم. (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الادارية والتدريسية بمدارس التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والانسانية. 18، (2): 13- 83.
- علاونة، معزز. (2006). قياس مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس، بحث مقدم في مؤتمر المعلم في الألفية الثالثة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2006/5/18.
- العميرة، محمد حسن (2001). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العنزي، ريم ضاحي (2010). درجة ممارسة مديريات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن
- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، عمان، 24، (2): 1- 52.
- فيفر، إيزابيل ودونلاب، جين (2001). مهارات القيادة والتغيير في المؤسسات المدرسية العربية. مجلة التربية، عدد 2، البحرين: وزارة التربية والتعليم.
- القحطاني، سالم وشحادة، يوسف (2001). أسباب الصراعات في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 13، (1): 66- 84.

- قطيشات، ليلي عبدالحليم (2004). الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- اللقاني، أحمد حسين والجمال، علي أحمد. (2003). معجم المصطلحات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- اللوزي، خديجة محمد. (2012). "مستويات الذكاء الانفعالي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين بمحافظة العاصمة عمان". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مركز الخبرات المهنية للإدارة. (2006). منهج الإدارة والقيادة: إدارة الصراع. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- المومني، واصل جميل (2003). علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- نجار، فريد. (2003). المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون وموزعون.
- هيجان، عبدالرحمن احمد. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: منشورات مركز الدراسات والبحوث، جامعة الامير نايف العربية للعلوم الأمنية.

المراجع الأجنبية:

- Aljamal, S. (2015). Strategies of organizational conflict management by officials in the directorates of education in Hebron as seen by subordinates. **An-Najah university journal for research, humanities**, 29(1): 1-28.
- Altinok, V (2009). Management Styles among High School Principals. **Indian Journal of Social Work**. (70) 1: 43-53.
- Baker, J (1988). Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: Afield Study in a Matrix Organization. **Journal of Management Studies**. 25, (2): 167 – 178.
- Bayazit, M., Hammer, T & Wazeter, D. (2004). Methodological challenges in union commitment studies. **Journal of Applied Psychology**, 89(4): 738-747.
- Boucher, M. (2013) **The relationship of principal conflict management style and school climate**. Unpublished dissertation, university of south Carolina ,USA.
- Cınar, I & Saracli, S. (2015). Examination of the relationships between organizational commitments and motivations of teachers: cay county sample. **International online journal of educational sciences**,7(4): 266-281.
- Cook, C. & Hunsaker, P (2001). **Management and Organizational Behavior**. (3rd ed) New York: McGraw-Hill Co., Inc.
- Fris, J (1992). How New Zealand Principals Deal with Conflict: Managing the Stakes Market. **New Zealand, Journal of Educational Administration**. 17, (1): 1-8.
- Ghasemizad, A & Mohammadkhani, K. (2013). The relationship between perceived organizational support, organizational commitment, and quality of work life and productivity. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 7(8): 431- 436.
- Greenberg, J & Baron, R. (1993). **Behavior and organization**. Boston: Allyn and Bacon.
- Henkin, A., Cistone, p & Dee, J (2000). Conflict management strategies of principals in site Based managed school. **Journal of educational administration**, 59, (3): 23-29.

- Izzati, U., Suhariadi, F & Hadi, C. (2016). The role of self-competence on affective organizational commitment of vocational high school temporary teachers. **International journal of organizational innovation**, 8(4): 133-139.
- Joffres, C., and Haughey, L. (2001). Elementary teachers' commitment declines: Antecedents processes and outcomes", **The Qualitative Report**, 6 (1) 1-19, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR6-1/joffres.html>, retrieved 2-11-2013.
- Petrsen, S (2001). Creating school climates that prevent school violence. **Social Studies**. 92, (4): 167- 180
- Rahim, M (2001). **Managing Conflict in Organizations**. 3rded, Westport, Greenwood Publishing Group, Inc.
- Robbins, S (2001). **Organizational Behavior**. 9th Ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Schermerhorn, J., John, R., Hunt, J. G & Osborn, R (2000). **Organizational Behavior**. 7th Ed, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Scholl, R. (2003). **Human resource strategies, commitment and control approaches to work face management**, university of Rhode Island.
- Somech, A & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment", **Educational Administration Quarterly**, 38(4): 555- 568.

ملحق الدراسة

استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي والولاء التنظيمي بصورتها النهائية

المعلم / المعلمة الفاضل/ الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة د. نبيلة العمري بإجراء دراسة وصفية تهدف إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلميه في مدارس قصبة إربد. أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك حول أسلوب إدارة المدير للصراع التنظيمي في مدرستك، أما في الاستبانة الثانية فأرجو وضع التدرج المناسب لكل فقرة تعبر عن ممارساتك اليومية في مدرستك، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تمثل ذلك، وأحيطكم علماً أن المعلومات ستبقى في طي الكتمان والسرية، لأن هدف البحث هو دراسة علمية فقط لا يترتب عليها أي تقييم للمعلم أو المعلمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الدكتورة نبيلة العمري

الجزء الثاني: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
الأسلوب الأول: التعاون						
1.	يتعاون مع أطراف الصراع لمعرفة الأسباب المؤدية للصراع.					
2.	يتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى فهم مشترك لحل الصراع.					
3.	يترك مساحة واسعة لأطراف الصراع لعرض وجهات نظرهم.					
4.	يعزز التواصل الفعال بين المعلمين في المدرسة.					
5.	يحث الأطراف على فهم وجهات نظر بعضهم.					
6.	يركز على المصالح المشتركة بين أطراف الصراع.					
7.	يناقش جميع أطراف الصراع للوصول إلى اتفاق معهم.					
الأسلوب الثاني: المجاملة						

الرقم	العبارة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
8.	يحافظ على العلاقات الإنسانية بين جميع أطراف الصراع.					
9.	يبيدي إعجابه بآراء أطراف الصراع.					
10.	يحاول تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع.					
11.	يراعي حاجات المعلمين.					
12.	يجامل جميع أطراف الصراع عند حله للمشكلة.					
13.	يستغل الصراع كتجربة مهمة يتعلم منها الجميع.					
14.	يبيدي فهماً لوجهات نظر أطراف الصراع.					
15.	يبتعد عن التجريح لأطراف الصراع.					
16.	يعمل جهده للقضاء على الصراع في بدايته.					
الأسلوب الثالث: الهيمنة						
17.	يستخدم سلطته الإدارية لحل الصراعات.					

الرقم	العبارة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
18.	يلجأ إلى القانون عند حله للصراعات بين المعلمين.					
19.	يستخدم الحزم في حل الصراع.					
20.	يضغط على أطراف الصراع لقبول الحل بينهم.					
21.	لا يسمح بالخروج عن موضوع النقاش.					
22.	يهدد أطراف الصراع باستخدام الحل القانوني.					
23.	يناقش أطراف الصراع ثم يصدر قراره النهائي.					
24.	يستخدم لغة قوية وحازمة في حل الصراعات.					
الأسلوب الرابع: التسوية						
25.	يفكر في الربح والخسارة عند حل الصراعات.					
26.	يشعر الاطراف المتصارعة أن جميعهم على حق.					
27.	يقترح حلولاً تناسب جميع الاطراف.					

الرقم	العبارة	دائماً (5)	غالباً (4)	أحياناً (3)	نادراً (2)	أبداً (1)
28.	يبحث عن جوانب الاتفاق بين الأطراف المتصارعة.					
29.	يحاول التوفيق بين وجهات نظر أطراف الصراع.					
30.	يناصر الحلول الوسطية بين أطراف الصراع.					
31.	يحافظ على علاقات الود بين أطراف الصراع.					
32.	يؤجل استخدام القانون في حل الصراعات.					
الأسلوب الخامس: التجاهل						
33.	يتجاهل الأسباب التي تؤدي إلى الصراع.					
34.	يحاول تجاهل الصراعات التي تحدث بين المعلمين.					
35.	يتخذ طريقة ترحيل المشكلة.					
36.	يتجنب مواجهة أطراف الصراع مع بعضهم البعض.					
37.	يؤجل حل المشكلة حتى تخف حدة الصراع.					

أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)	العبارة	الرقم
					يبتعد عن المواقف التي تؤدي إلى الصراع مع المعلمين.	38.
					يبتعد عن النقاشات التي تؤدي إلى الصراع مع المعلمين.	39.

الجزء الثالث: استبانة الولاء التنظيمي

أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)	العبارة	الرقم
					يتميز مكان العمل بالراحة والأمان.	1.
					أحافظ على دوام المدرسة ولا اتغيب إلا لظرف طارئ.	2.
					أحب أوقات الدوام أكثر من العطل.	3.
					أشارك زملائي في العمل في مناسباتهم الاجتماعية.	4.
					أحرص على الحضور مبكراً للمدرسة.	5.
					أحقق ذاتي في وظيفتي كمعلم.	6.
					افتخر بمهنتي كمعلم.	7.
					أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.	8.
					أبذل كل جهدي في التدريس.	9.
					أطور مهاراتي التدريسية.	10.
					أتأخر في المدرسة إذا تتطلب العمل ذلك.	11.

أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)	العبارة	الرقم
					أحضر للمدرسة في أوقات العطلة إن تتطلب العمل ذلك.	12.
					أسعى لتحقيق أهداف المدرسة.	13.
					أفضل وظيفتي على أي وظيفة أخرى.	14.
					اختياري لمهنة التعليم كان من أفضل قرارتي المهنية في حياتي.	15.
					أشعر بسعادة مع طلابي في المدرسة.	16.
					أشعر بالارتياح لعلاقتي مع زملائي في العمل.	17.
					أحب الاستمرار في مهنة التعليم.	18.
					أحافظ على ممتلكات المدرسة.	19.
					أتابع جميع المستجدات في وزارة التربية والتعليم.	20.