



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات

إعداد

صالح سلمان سليم العنزي

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد الأول - يناير ٢٠١٩ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

مقدمة:

مُنذ أن خلق الله الأرض والإنسان يسعى فيها لتطوير كل ما يكفل له معيشة أفضل، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة على مرّ السنين لفهم ما حوله، ومستنداً في كلِّ حِقبة زمنية، على معايير متوارثة تخضع لعوامل ثقافية واجتماعية ودينية وسياسية تسود في ذلك الزمن، وقد كان السلوك الإنساني محلَّ اهتمام الإنسان منذ القدم وأصبح جزء من فهم حقيقة نفسه ووجوده، ومع تطوُّر العلم الحديث الذي تتوّعت فيه العلوم، أصبحت الحاجة مُلحة لدراسة السلوك الإنساني، حيث تطوُّر التركيز على دراسة السلوك الإنساني بصورة دقيقة، وارتبط بعلم الإدارة، وعلم الاقتصاد، وغيره من العلوم، وبلغ أوج تطوُّره في أواخر القرن الماضي.

تسعى المُنظَّمات في العصر الحديث للاستفادة القصوى من مواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويُعتبر العاملون في المُنظَّمة هم الركيزة الأساسية لتحقيق تلك الأهداف، وذلك لتفاعلهم المُستمرِّ فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المُنظَّمة، وهذا التفاعل فيما بينهم يُؤدِّي إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف في أمور أخرى.

القيم التنظيمية هي أساس ثقافة المُنظَّمة، وأعمق مستوى فيها لما تُمثِّله من توجيه لسلوك الأفراد في العمل (سلطانية وآخرون، ٢٠١٣:٧).

لذلك تُعتبر القيم التنظيمية عاملاً مهماً من عوامل النجاح، فبقدر قوة القيم التنظيمية تُحدِّد كفاءة المُنظَّمة وفعاليتها، حيث تتحسنُّ إنتاجية المُنظَّمة كلما كانت قيمها التنظيمية أقوى، كما إنَّ للقيم التنظيمية أثر في العمل من أهمها الأداء الجيِّد، والكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف وغيرها، والقيم التنظيمية هي نتاج تفاعل ما يحمل أفراد المُنظَّمة من مُعتقدات واتجاهات وبالتالي يتحدّد السلوك، والذي في النهاية يُشكِّل القيم التنظيمية للمُنظَّمة.

كُلُّما كان هناك أفراد يتمتَّعون بأدوارٍ قويَّة داخل المُنظَّمة، كُلُّما أُنثروا في تكوين القيم التنظيمية لها الجسار ومساعدة (٢٠١٤:٣٨)، كما يُبيِّن عيَّاد (٢٠١١:٣٩) إنَّ القيم هي تلك الموضوعات التي تُؤثِّر وتُفضِّل ونختار، بحيث تتجه إليها رغباتنا، وتُملئها حاجتنا، وهي مُحدِّد مهمٌّ للسلوك الإنساني كونها مفهوم مُجرَّد يتَّصل بذات الفرد، ومن رَجح القيم يتكوَّن مفهوم ذات كلِّ فرد، ويتكوَّن منها تقدير الشخص لنفسه واحترامه لها، كما هو الحال لتقديره للجماعة التي ينتمي لها.

ذكر سورنسن (Sorensen 2002:78) إنَّ القيم التنظيمية التي تسعى إلى رُقِّي المبادئ الأخلاقية في التنظيم، تحصد عدداً من الفوائد المُهمَّة، وتُحقِّق أقلَّ الأخطاء في العمل، وأعلى درجات الأداء الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتُصبح المبادئ السلوكية للعاملين، ويشير الجلال (٢٠٠٧:١٧) بأنَّ القضية القِيَمِيَّة من أكبر القضايا التي تواجهها التربية المعاصرة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، ويوضح العميان (٢٠١٣:١٠٩) بأنَّ معرفة القيم السائدة في أيِّ مجتمع هي وسيلة ضرورية لفهم السلوك التنظيمي المُتوقَّع من الأفراد.

يذكر تاويرريت (٢٠٠٩:٢٠٢) بأن أهم تحدّي يواجه المنظمات الحديثة هو التعامل مع السلوك الإنساني والسيطرة عليه.

بما أنّ موضوع القيم التنظيمية يرتبط بأفراد المنظمة، فإنّه قد يتأثر بالصراع التنظيمي بين أعضاء المنظمة، وذلك لوجودهم في بيئة واحدة تحكمها منظومة قيمية، قد تتوافق وقد تختلف مع ما يحملون من قيم، مما يسهم في خلق جو من الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

ويذكر الطويل (٢٠٠٧:٢٩٣) أنّ الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمر حتمي سواء كانت تلك المنظمات سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، بل إنّ الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه، وفي المؤسسات التعليمية يُشكّل الأفراد العنصر الأساسي لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية وذلك بتفاعل أفرادها مع بعضهم البعض، ويتفق معه العلواني (٢٠٠٤:١٧) أنّ حالات عدم التوافق في القيم تُؤدّي إلى حدوث صراعات واختلاف بين العاملين.

مشكلة الدراسة

نتيجة للتطور الكبير للمنظمات المعاصرة وتحسّن وسائل تقديم الخدمات في جميع المجالات، ولكون كلّ منظمة لها شخصيتها المستقلة والمميّزة عن المنظمات الأخرى والتي هي مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير، والتي يشترك فيها جميع العاملون بها، فقد أوضحت دراسة الغامدي (٢٠١٦) ودراسة الملاً وأحمد (٢٠١٦) أنّ القيم التنظيمية تُؤثر على الأداء، ودراسة (White 2015) التي توصلت إلى تأثير القيم التنظيمية على جاذبية العمل، وتوصلت دراسة الحرارشة (٢٠١٢) أنّ تفعيل القيم التنظيمية عملياً ينعكس على زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين وبالتالي تنعكس على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال المدرسة، وبيّنت دراسة العنبي (٢٠١٥) أنّ هناك علاقة بين القيم التنظيمية والأداء الوظيفي، ودراسة (Ching & Kee 2012) التي بيّنت تأثير القيم التنظيمية على الالتزام الوظيفي، ودراسة المنيزل (٢٠١٥) التي كشفت أنّ القيم التنظيمية تُؤثر على أداء العاملين، وأشارت دراسة صميلي (٢٠١٥) إلى أهميّة القيم التنظيمية في إحداث التغيير، وأوضحت دراسة الأحمد (٢٠٠٧) دور القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، وخُصت الدراسة إلى أنّ للقيم أهمية وتأثير في العمل.

ولأنّه في كلّ منظمة قد يكون هناك شكّل أشكال من الصراع التنظيمي بين أفرادها وفق أهداف يسعون لتحقيقها في المنظمة، قد يزيد وينقص شكل الصراع التنظيمي داخل المنظمة، حيث أوضحت دراسة (Vide 2016) تأثير الصراع في المؤسسات وشعور الأفراد تجاهه، كما كشفت دراسة زرفاوي (٢٠١٤) بأنّ القيم الثقافية الوافدة تسهم في نشوء الصراع داخل المؤسسة ودراسة العنزي (٢٠١٥) التي خلصت إلى وجود آثار للصراع يدركه المعلمون في المدرسة، ودراسة (Matinus 2016) ودراسة القناهرة (٢٠١٤) حيث كشفتنا عن وجود مشكلة الصراع في العمل وطرق معالجته، ودراسة عبيد وراتب (٢٠١١) التي بيّنت أنّ لمناخ العمل وضغطه أثر في حدوث الصراع التنظيمي، وبيّنت دراسة ربيع (٢٠١٤) إلى أنّ للإدارة بالقيم دور في إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس، ودراسة الزهراني (١٤٣٠) التي توصلت إلى

أنَّ التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية تُؤدِّي إلى نشوء صراع قيمي وتنظيمي ينتج عنه انخفاض في الرضا الوظيفي وضعف في الإنتاجية، وأيدت ذلك دراسة عبدالقادر (٢٠١٥) حيث بيَّنت دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، كما أنَّ نتيجة دراسة القحطاني (٢٠٠٩) خلصت إلى أنَّ هناك أسباب لحدوث الصراع التنظيمي تتمثل في غياب المناخ التنظيمي وأشارت دراسة الخالدي (٢٠٠٨) أنَّ هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى رضا المعلمين وارتياحهم في المدرسة، وقد بينت دراسة Srai et al (2008) أنَّ القيم تساهم في حل الصراعات في العمل، ودراسة خان (٢٠١٤) عن دور قيم القيادة في التعامل مع الصراع التنظيمي في المنظمة، ودراسة مرزوق (٢٠١١) التي كشفت عن وجود الصراع التنظيمي في المدارس وعلاقتها بأسلوب إدارة التعامل معه، ودراسة springs (2015) التي بيَّنت علاقة الرضا الوظيفي المرتبط بقيم المنظمة لدى العاملين بالصراع التنظيمي، كما خلصت دراسة Fotohabadi (2015) إلى أنَّ الصراع الإيجابي النشط وسيلة لإثارة الإبداع، ومما سبق ولكون المسح الذي تمَّ على الدراسات السابقة لم يُبيِّن وجود دراسة على القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بمحافظة العلا من وجهة نظر المعلمين ولأهمِّية الموضوع جاءت مُشكلة الدراسة وهي تتبلور في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما القيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلا وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات؟

ويتفرَّع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما واقع القيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلا من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- ما مستوى الصراع التنظيمي بمدارس محافظة العلا لدى المعلمين والمعلمات؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول واقع القيم التنظيمية السائدة تُعزى لمُتغيَّرات: الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى لمُتغيَّرات: الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا ومستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى الكشف عن: -

- ١- واقع القيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلا.
- ٢- مستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة العلا.
- ٣- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول واقع القيم التنظيمية السائدة تُعزى لمُتغيَّرات: الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.

- ٤- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.
٥- معرفة العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي بمدارس محافظة العلاء.

أهمية الدراسة: -

١- الأهمية العلمية

- ١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القيم التنظيمية بالمدارس وذلك لتحقيق الأهداف والغايات المأمولة في المجال التربوي، التي تسعى التوجّهات الحديثة في المؤسسات التربوية لتحقيقها.
٢- تستمد الدراسة أهميتها من دراسة مستوى الصراع التنظيمي في المدارس، حيث تركّز التوجّهات الحديثة في مجال التربية على دراسته، والاهتمام بأسبابه، وضبط مستواه في مدى يحقق الأهداف المنشودة.
٣- تستمدّ الدراسة أهميتها من تسليطها الضوء على القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي.

٢- الأهمية التطبيقية

- ١- تُسهم في تكوين توصيات في مجال القيم التنظيمية والصراع التنظيمي قد يستفيد منها المسؤولون في تطوير آليات العمل بالمدارس.
٢- تُسهم الدراسة في فتح آفاق لدراسات أخرى تتناول موضوعي القيم التنظيمية والصراع التنظيمي من زوايا أخرى لتطوير هذين المجالين.

حدود الدراسة: -

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على القيم التنظيمية حسب تصنيف فرانسيس وودكوك

ويشمل التصنيف أربع قضايا هي إدارة الإدارة وتضمّ قيم (القوة والصفوة والمكافأة)، وإدارة المهمة وتضمّ قيم (الفعالية والكفاية والاقتصاد)، وإدارة العلاقات وتضمّ قيم (العدل وفرق العمل والقانون والنظام)، وإدارة البيئة وتضمّ قيم (الدفاع والتنافس واستغلال الفرص).

وعلاقتها بالصراع التنظيمي من خلال قياس مستوى (درجة) الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات الناتجة من أسبابه من خلال الأبعاد التالية: -
١- التنافس على الموارد ٢- التنافس على السلطة ٣- صراع الدور ٤- صراع الهدف
٥- العلاقات الاعتمادية.

الحدود المكانية: مدارس محافظة العلاء، التابعة لمنطقة المدينة المنورة.
الحدود البشرية: تمّ تطبيق هذه الدراسة على مجتمع المعلمين والمعلمات بالمدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) للتعليم العام.

الحدود الزمانية: تمّ تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨هـ / ١٤٣٩هـ.

مصطلحات الدراسة

تتناول مصطلحات الدراسة تعريف القيم التنظيمية والصراع التنظيمي تعريفاً علمياً وإجراءياً في هذه الدراسة كما يلي:

القيم: تُعرّف بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تُحدّد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ" (القريوتي، ٢٠١٢: ١٧٧).

كما تُعرّف بأنها "مجموعة الأحكام التي يُصدرها الفرد أو الجماعة على كلّ ما يُحيط بها في الحياة" (إسماعيل، ٢٠٠٧: ٨٤).

القيم التنظيمية: تُعرّف بأنها "مجموعة من الأحكام والمعايير التي تتبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية، وتكون لها من القوة والتأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة والإلزام والعمومية وأيّ خروج عليها أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة" (إسماعيل، ٢٠٠٧: ٨٤).

ويُعرّفها فرانسيس وودكوك (1990:6) Francis & woodcock بأنها "الاعتقاد الذي تُبنى عليه أعمالنا في المنظّمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمُهم وغير المُهم".

ويُقصد بها إجراءً في هذه الدراسة تلك القيم التي تُوجّه سلوك الأفراد داخل المدرسة، وتُنظّم العلاقات في بيئة العمل، وتُعبّر عن أهدافها واتخاذ قراراتها، والقيم المعنية تمّ اختيارها في الدراسة حسب تصنيف ديف فرانسيس ومايك ودكوك وهي اثنتي عشر قيمة من خلال أربع مجموعات كالتالي: -

إدارة الإدارة وتضمّ قيم (القوة والصفوة والمكافأة).

إدارة المهمّة وتضمّ قيم (الفعالية والكفاية والاقتصاد).

إدارة العلاقات وتضمّ قيم (العدل وفرق العمل والقانون والنظام).

إدارة البيئة وتضمّ قيم (الدفاع والتنافس واستغلال الفرص).

وتُعرّف إجراءً في هذه الدراسة بالتالي: -

١- إدارة الإدارة: وتعني الطريقة التي تتعامل معها قيادة المدرسة مع قضايا مُتّصلة بالنفوذ والقوة، حيث إنّ دور الإدارة مُحدّد بشكل واضح، ويستطيع القائمون عليها القيام بهذا الدور بشكل كامل، والقيم الفرعية التي تتبع الإدارة هي (القوة والصفوة والمكافأة).

٢- إدارة المهمّة: ويُقصد بها طريقة التعامل في المدرسة مع أداء العمل، وكيفية تحقيق أهداف المدرسة، وتتبع لها القيم (الفعالية، والكفاية، والاقتصاد).

٣- إدارة العلاقات: وتعني كيفية تعامل قيادة المدرسة مع القضايا المُتّصلة بالحصول على أفضل إسهام من أفرادها وضمان التزامهم بالمهام المُوكّلة لهم، وتتبع لها القيم (العدل، وفرق العمل، والقانون والنظام).

٤- إدارة البيئة: ويُقصد بها طريقة تعامل قيادة المدرسة مع القضايا المُتَّصلة بالتنافس في البيئة المحيطة بها، وكيف تستطيع التأثير على هذه البيئة وتُحقِّق مصالحها من خلال ذلك، وتتبع لها القيم (الذفاع، والتنافس، واستغلال الفرص).

الصراع التنظيمي: يُعرَّف بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى" (العميان، ٢٠١٣: ٣٦٣).

كما يُعرَّف بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل، ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يُصعِّب عليه المفاضلة والاختيار بين البدائل" (جلدة، ٢٠٠٩: ١٦١).

ويُعرَّف أيضاً بأنه "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر بشكل يُؤثِّر سلباً على فُدرَة ذلك الطرف، ويُعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه" (القيوتي، ٢٠١٢: ٢٥٨).

ويُقصد به إجرائياً الخلاف بين المعلمين بعضهم البعض والذي يحدث نتيجة اختلاف القيم التي يحملونها داخل المدرسة، وحُدِّد في هذه الدراسة لقياس مستوى (درجة) الصراع التنظيمي عن طريق المظاهر المُتَّحَقِّقة من خلال الأبعاد التالية وهي (التنافس على الموارد، التنافس على السلطة، صراع الدور، صراع الهدف، العلاقات الاعتمادية).

منهجية وإجراءات الدراسة

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المُتَّبَع في الدراسة، وكذلك مجتمع وعيِّنة الدراسة، والأداة المُستخدمة فيها، وكيفية بنائها ومدى صدقها وثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١- منهج الدراسة:

اتَّبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، للتعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلاء والصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

٢- مجتمع الدراسة وعينتها:

أ- مجتمع الدراسة:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس محافظة العلاء، ممَّن هم على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٣٨هـ-١٤٣٩هـ)، والبالغ عددهم (١٠٦٣) معلماً ومعلمة، منهم (٤٦٤) معلماً و (٥٩٩) معلمة بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية (التعليم العام) وفقاً لإحصائية قسم التخطيط والتطوير بإدارة التعليم بمحافظة العلاء للعام الدراسي (١٤٣٨هـ-١٤٣٩هـ) كما في الملحق (٣).

ب- عيِّنة الدراسة:

تُمَّ تحديد عيِّنة الدراسة وفق معادلة توماس تامبسون (2012:10) Thompson حسب القانون التالي:

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{N-1 \times (d^2 \div z^2)} + p(1-p) \right]$$

حيث إن:

(N) = حجم مجتمع الدراسة، و (Z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠.٩٥) = (٠.٩٦)، و (d) نسبة الخطأ = (٠.٠٥)، و (p) نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (٠.٥).

ويعد حساب المعادلة أصبح حجم العينة = ٢٨٢ معلماً ومعلمةً من مدارس محافظة العلا، وشكّلت ما نسبته (٢٦.٥%) من مجتمع الدراسة، وتمّ اختيار أعداد كل مرحلة بطريقة عشوائية طبقية بالتناسب بين عدد المعلمين والمعلمات لكل مرحلة دراسية.

ج- وصف عينة الدراسة:

الجدول التالي يبيّن وصف عينة الدراسة من حيث (الجنس والمرحلة التعليمية وسنوات الخبرة)

جدول (١): توزيع عينة الدراسة وفقاً (الجنس - المرحلة التعليمية - سنوات الخبرة)

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
%٤٣.٦	١٢٣	معلم	الجنس
%٥٦.٤	١٥٩	معلمة	
%١٠٠	٢٨٢	المجموع	
%٥٨.٥	١٦٥	ابتدائي	المرحلة التعليمية
%٢٧.٧	٧٨	متوسط	
%١٣.٨	٣٩	ثانوي	
%١٠٠	٢٨٢	المجموع	
%٢٣.٤	٦٦	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
%٣٤	٩٦	من خمس إلى عشر سنوات	
%٤٢.٦	١٢٠	أكثر من عشر سنوات	
%١٠٠	٢٨٢	المجموع	

يتضح من جدول (١) وصف لعينة الدراسة من حيث:

- الجنس: بلغت نسبة عينة المعلمين %٤٣.٦ بينما النسبة الأكبر لعينة المعلمات %٥٦.٤.
- المرحلة التعليمية: النسبة الأكبر للمرحلة الابتدائية %٥٨.٥، يليها المرحلة المتوسطة بنسبة %٢٧.٧ ثم المرحلة الثانوية بنسبة %١٣.٨ من عينة الدراسة.
- سنوات الخبرة: النسبة الأكبر لعينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة لفئة أكثر من عشر سنوات بنسبة %٤٢.٦، يليها فئة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة %٣٤، ثم الفئة أقل من خمس سنوات بنسبة %٢٣.٤ من عينة الدراسة.

٣- بناء وتقنين أداة الدراسة: -

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وذلك بهدف الكشف عن:

- واقع القيم التنظيمية السائدة بمدارس محافظة العلاء.
- مستوى (درجة) الصراع التنظيمي بمدارس محافظة العلاء.
- العلاقة بين القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلاء ومستوى (درجة) الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيم التنظيمية السائدة تُعزى لمتغيرات: الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة.
- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى لمتغيرات: الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة.

أ- بناء أداة الدراسة:

- تم إعداد استبانة الدراسة للتعرف على القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلاء وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات، وتمّ بناءها وصياغة عباراتها وفق ما يلي:
- الاستفادة من مقياس فرانسيس وودكوك في محور القيم التنظيمية، والتعديل على صياغة بعض العبارات للتوافق مع طبيعة المدارس، وكذلك الاستفادة من الدراسات العلمية السابقة في هذا المجال.
 - الاستفادة من الأدب النظري لأسباب ومظاهر الصراع والدراسات السابقة في محور الصراع التنظيمي.

وتكوّن الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: - تضمّن البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وتمثّلت في مُتغيّر (الجنس، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: - تضمّن محاور الدراسة المُتمثّلة في كلٍ من واقع القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلاء، ومستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

وتضمنت الأداة في صورتها الأولية عدد (٦٣) عبارة، وُرّعت على محورين، هما:

المحور الأول: واقع القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلاء، وتضمّنت أربعة أبعاد وهي (قيم الإدارة وتضمّ القوة، الصفة، المكافأة، وتضمّنت جميعها (٩) عبارات، قيم المُهمّة وتضمّ الفعالية والكفاية والاقتصاد، وتضمّنت جميعها (٨) عبارات، وقيم إدارة العلاقة وتضمّ العدل وفرق العمل والقانون والنظام وتضمّنت جميعها (١٠) عبارات، وقيم إدارة البيئة وتضمّ الدفاع والتنافس واستثمار الفرص وتضمّنت جميعها (١٠) عبارات).

المحور الثاني: مستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة العلا وتضمّن خمسة أبعاد: (التنافس على الموارد وتضمن (٦) عبارات، التنافس على السلطة وتضمن (٥) عبارات، صراع الدور وتضمن (٥) عبارات، وصراع الهدف وتضمن (٥) عبارات، والعلاقات الاعتمادية وتضمن (٥) عبارات.

وبعد عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين من أعضاء هيئة التدريس بعدد من الجامعات السعودية، وبعض الخبراء في مجال التعليم، وقد بلغ عددهم (١٧) مُحكِّماً كما في الملحق رقم (١)، وقد تمّ الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديل وفق اقتراحاتهم، ومراجعة المشرف العلمي على الدراسة- ثمّ بناء الأداة في شكلها النهائي كما في الملحق رقم (٢)، وتضمنت (٤٩) عبارة.

المحور الأول: واقع القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا، وتضمنت أربعة أبعاد وهي (قيم الإدارة وتضمّ القوة، الصفوة، المكافأة، بواقع عبارتين لكل قيمة فرعية على التوالي، وتضمنت جميعها (٦) عبارات، قيم المهمة وتضمّ الفعالية والكفاية والاقتصاد، بواقع عبارتين لكل قيمة فرعية على التوالي، وتضمنت جميعها (٦) عبارات، وقيم إدارة العلاقة بواقع عبارتين لكل قيمة فرعية على التوالي، وتضمّ العدل وفرق العمل والقانون والنظام وتضمنت جميعها (٦) عبارات، وقيم إدارة البيئة وتضمّ الدفاع والتنافس واستثمار الفرص بواقع عبارتين لكل قيمة فرعية على التوالي، وتضمنت جميعها (٦) عبارات).

المحور الثاني: مستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمدارس محافظة العلا وتضمن خمسة أبعاد: التنافس على الموارد وتضمن (٥) عبارات، التنافس على السلطة وتضمن (٥) عبارات، صراع الدور وتضمن (٥) عبارات، وصراع الهدف وتضمن (٥) عبارات، والعلاقات الاعتمادية وتضمن (٥) عبارات.

ب- صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري:

وتمّ استعراضه في الفقرة (أ) بناء أداة الدراسة.

• صدق الاتساق الداخلي:

تمّ تطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعباراتها، وبلغ عدد العيّنة (٣٠) معلماً ومعلمة خارج عيّنة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبانة، ومدى ارتباط المحاور مع بعضها البعض، وكذلك التأكد من عدم التداخل بين المحاور.

جدول (٢): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد كل محور والدرجة الكلية

محور القيم التنظيمية						محور الصراع					
الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قيم إدارة الإدارة	١	٠.٧٤**	٠.٠١	صراع الهدف	١	٠.٧٠**	٠.٠١	العلاقات الاعتمادية	١	٠.٦٧**	٠.٠١
	٢	٠.٨٠**	٠.٠١		٢	٠.٦٨**	٠.٠١		٢	٠.٨٢**	٠.٠١
	٣	٠.٨٢**	٠.٠١		٣	٠.٥٨**	٠.٠١		٣	٠.٧٥**	٠.٠١
	٤	٠.٩٠**	٠.٠١		٤	٠.٩٠**	٠.٠١		٤	٠.٧٣**	٠.٠١
	٥	٠.٨٠**	٠.٠١		٥	٠.٧٤**	٠.٠١		٥	٠.٤٦*	٠.٠٥
	٦	٠.٨٧**	٠.٠١		الكلية	٠.٨٠**	٠.٠١		الكلية	٠.٦٧**	٠.٠١
قيم إدارة المهمة	١	٠.٨٨**	٠.٠١	صراع الدور	١	٠.٩٣**	٠.٠١	قيم إدارة العلاقة	١	٠.٨٣**	٠.٠١
	٢	٠.٥٥**	٠.٠١		٢	٠.٨٠**	٠.٠١		٢	٠.٧٨**	٠.٠١
	٣	٠.٨٩**	٠.٠١		٣	٠.٥٦**	٠.٠٥		٣	٠.٨٩**	٠.٠١
	٤	٠.٦٤**	٠.٠١		٤	٠.٩٠**	٠.٠١		٤	٠.٧٨**	٠.٠١
	٥	٠.٦٦**	٠.٠١		٥	٠.٩٣**	٠.٠١		٥	٠.٩٣**	٠.٠١
	٦	٠.٦٩**	٠.٠١		الكلية	٠.٩٣**	٠.٠١		الكلية	٠.٨٣**	٠.٠١
قيم إدارة البيئة	١	٠.٨٧**	٠.٠١	صراع القيم	١	٠.٧٨**	٠.٠١	قيم إدارة البيئة	١	٠.٨٧**	٠.٠١
	٢	٠.٩٤**	٠.٠١		٢	٠.٦٤**	٠.٠١		٢	٠.٩٤**	٠.٠١
	٣	٠.٩٠**	٠.٠١		٣	٠.٤٦*	٠.٠٥		٣	٠.٩٠**	٠.٠١
	٤	٠.٩٣**	٠.٠١		٤	٠.٩٠**	٠.٠١		٤	٠.٩٣**	٠.٠١
	٥	٠.٨٧**	٠.٠١		٥	٠.٨٩**	٠.٠١		٥	٠.٨٧**	٠.٠١
	٦	٠.٨٥**	٠.٠١		الكلية	٠.٧٨**	٠.٠١		الكلية	٠.٨٥**	٠.٠١
	الكلية	٠.٨٧**	٠.٠١								

** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)

* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يُتضح من الجدول (٢) أنّ معاملات الارتباط عالية، وذات دلالة إحصائية، مما يدلُّ على قوة التماسك الداخلي بين كل محاور وأبعاد الاستبانة، والعبارات التي تنتمي إليه، وبالتالي يُعدُّ مؤشراً قوياً على صدق الاستبانة، وصلاحيته لقياس ما صُممت لأجله.

ج) حساب ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيق (معامل ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) وذلك للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) معلماً ومعلمة،

والجدول (٣) يوضّح معاملات ثبات أداة الدراسة للعينة الاستطلاعية.

جدول (٣): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل محور من محاور الاستبانة

المحور الأول (القيم التنظيمية)	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البُعد الأول (إدارة الإدارة)	٦	٠.٩٠
البُعد الثاني (إدارة المهمة)	٦	٠.٨٥
البُعد الثالث (إدارة العلاقة)	٦	٠.٩١
البُعد الرابع (إدارة البيئة)	٦	٠.٩٥
المحور الأول ككل	٢٤	٠.٩٧
المحور الثاني (الصراع التنظيمي)	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
البُعد الأول (التنافس على الموارد)	٥	٠.٨٥
البُعد الثاني (التنافس على السلطة)	٥	٠.٩١
البُعد الثالث (صراع الدور)	٥	٠.٧٦
البُعد الرابع (صراع الهدف)	٥	٠.٨٧
البُعد الخامس (العلاقات الاعتمادية)	٥	٠.٧١
المحور الثاني ككل	٢٥	٠.٨٣

يتّضح من الجدول (٣) أنّ معامل الثبات العام لمحور الاستبانة الأول مرتفع جداً حيث بلغ (٠.٩٧) فيما تراوح ثبات الأبعاد الأربعة للمحور ما بين (٠.٨٥) كحدٍ أدنى وبين (٠.٩٥) كحدٍ أعلى وهذا يدلُّ على أنّ المحور بأبعاده الأربعة يتمتّع بدرجة عالية من الثبات مما يدعم تطبيقه على كامل العينة، كما أنّ معامل الثبات العام لمحور الاستبانة الثاني مرتفع حيث بلغ (٠.٨٣) فيما تراوح ثبات الأبعاد الخمسة للمحور ما بين (٠.٧١) كحدٍ أدنى وبين (٠.٩١) كحدٍ أعلى وهذا يدلُّ على أنّ المحور بأبعاده الخمسة يتمتّع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٤): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محوري الاستبانة مع الاستبانة ككل

الاستبانة	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول (القيم التنظيمية)	٢٤	٠.٩٧
المحور الثاني (الصراع التنظيمي)	٢٥	٠.٨٣
الاستبانة ككل	٤٩	٠.٩٠

يُضَح من الجدول (٤) أن معامل الثبات العام لمحاوَر الاستبانة مرتفع جداً حيث بلغ (٠.٩٠) فيما تراوَح ثبات محوري الدراسة ما بين (٠.٨٣) كحدٍ أدنى وبين (٠.٩٧) كحدٍ أعلى وهذا يدلُّ على أنَّ الاستبانة (أداة الدراسة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يدعم تطبيقها على كامل العينة.

د- مفتاح التصحيح والحكم على عبارات الاستبانة (أداة الدراسة):

احتوت الاستبانة (أداة الدراسة) على مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، وتضمَّن خمس درجات وهي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)، ولتحديد مستوى الإجابة تمَّ تصنيفها إلى خمس مستويات متساوية المدى وفق المعادلة التالية: -

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٥ = ٠.٨$$

وعليه تمَّ تفسير النتائج وفق المعيار التالي: -

جدول رقم (٥) مفتاح التصحيح المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	الدرجة	مدى المتوسطات
كبيرة جداً	٥	من ٤.٢ إلى ٥
كبيرة	٤	من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠
متوسطة	٣	من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠
ضعيفة	٢	من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠
ضعيفة جداً	١	من ١ إلى أقل من ١.٨٠

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS) وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية: -

- (١) استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والعلاقة بين المحاوَر.
- (٢) استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب قيم الثبات لأبعاد ومحاوَر الاستبانة.
- (٣) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد للمحاوَر.
- (٤) اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-Test) لتحديد الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- (٥) اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للكشف عن التوزيع الطبيعي للبيانات.

- ٦) اختبار التباين الأحادي (One Wey ANOVA) لتحديد الفروق بين المجموعات ذات الثلاثة مستويات فأكثر.
- ٧) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) البديل اللابارمترى لاختبار التباين الأحادي (One Wey ANOVA) وذلك لمعرفة دلالة الفروق في تقديرات المستجيبين تجاه محاور الاستبانة تبعًا للمتغير (المرحلة التعليمية) حيث إنها تحتوي على أكثر من مجموعتين.
- ٨) المقارنات الثنائية البعدية (Pairwise Comparisons) لاختبار كروسكال واليس باستخدام اختبار مان وتي.
- ٩) اختبار (LSD) البعدي لتحديد اتجاهات الفروق بعد استخدام التباين الأحادي (ANOVA).
- ١٠) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لبحث العلاقة الارتباطية بين محور القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.
- ١١) تحليل الانحدار الخطي البسيط (simple linear regression) لتحديد تأثير العلاقة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

أ) محور القيم التنظيمية:

- ١) جاءت الدرجة الكلية لمحور القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا درجة (كبيرة) بمتوسط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة.
- تتوافر قيم إدارة الإدارة (القوة- الصفوة- المكافأة) في مدارس العلا بدرجة (كبيرة)، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة، وجاءت على الترتيب (القوة- الصفوة- المكافأة).
 - تتوافر قيم إدارة المهمة (الفعالية- الكفاية- الاقتصاد) في مدارس العلا بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة، وجاءت على الترتيب ((الفعالية- الكفاية- الاقتصاد)).
 - تتوافر قيم إدارة العلاقة (العدل- فرق العمل- القانون والنظام) في مدارس العلا بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة، وجاءت على الترتيب (القانون والنظام- فرق العمل- العدل).
 - تتوافر قيم إدارة البيئة (الدفاع- التنافس- استثمار الفرص) في مدارس العلا بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة، وجاءت على الترتيب (استثمار الفرص- الدفاع- التنافس).

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيم التنظيمية السائدة تُعزى لمُتغيّر الجنس.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيم التنظيمية السائدة تُعزى لمُتغيّر المرحلة التعليمية بشكل عام، لكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع قيم إدارة الإدارة فقط تُعزى لمُتغيّر المرحلة التعليمية لصالح المعلمين والمعلمات من المرحلة الابتدائية بحيث إنهم يرون توافر قيم الإدارة بدرجة أعلى عمّا يراه معلمي ومعلمات الثانوية.

(٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيم التنظيمية السائدة بأبعاده الأربعة تُعزى لمُتغيّر سنوات الخبرة.

(ب) محور الصراع التنظيمي

(١) متوسط مستوى الصراع التنظيمي درجته (ضعيفة جدًا) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد التنافس على الموارد بدرجة (متوسطة) وعليه فإنّ متوسط صراع التنافس على الموارد بدرجة (ضعيفة) وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.
- متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد التنافس على السلطة بدرجة (كبيرة) وعليه فإنّ متوسط صراع التنافس على السلطة درجته (ضعيفة جدًا) وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.
- متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد صراع الدور بدرجة (كبيرة) وعليه فإنّ متوسط صراع الدور درجته (ضعيفة جدًا) وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.
- متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد صراع الهدف بدرجة (متوسطة) وعليه فإنّ متوسط صراع الهدف درجته (ضعيفة جدًا) وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.
- متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بُعد العلاقات الاعتمادية بدرجة (متوسطة) وعليه فإنّ متوسط صراع العلاقات الاعتمادية درجته (ضعيفة جدًا) وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

(٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى لمُتغيّر الجنس لصالح الإناث حيث إنّ المعلمات يرينّ الصراع درجته أقلّ عمّا يراه المعلمون.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي بشكل عام تُعزى لمُتغيّر المرحلة التعليمية، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الصراع التنظيمي الفرعية (بُعد التنافس على الموارد) وكذلك (بُعد العلاقات الاعتمادية) لصالح المرحلة الابتدائية بحيث إنّ المعلمين والمعلمات من المرحلة الابتدائية يرون أنّ التنافس على الموارد والعلاقات الاعتمادية درجتها أقلّ ممّا يرونه معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.

(٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى لمُتغيّر عدد سنوات الخبرة لصالح مجموعة (من خمس إلى عشر سنوات) بحيث إنّها ترى أنّ الصراع التنظيمي درجته أقلّ ممّا يراه ذوي الخبرات الأخرى.

ج) العلاقة بين محور القيم التنظيمية ومحور الصراع التنظيمي

(١) توجد علاقة ارتباط عكسية قوية بين توافر القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا ومستوى الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بحيث إنّهُ كُلمّا توافرت القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا بدرجة كبيرة كُلمّا قلّ مستوى الصراع التنظيمي.

(٢) أظهرت النتائج أنه كُلمّا زادت القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلا بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمقدار (٠.٦٨) من الدرجة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما سبق من نتائج، يُمكن طرح التوصيات التالية على إدارة تعليم العلاء ووزارة التعليم كما يلي: -

(أ) محور القيم التنظيمية:

- (١) إلحاق قيادات المدارس ببرامج تدريبية تُركِّز على القيم التنظيمية للحفاظ على المستوى العالي من القيم التنظيمية بمدارس محافظة العلاء.
- (٢) تحفيز القيادات والمعلمين في المدارس التي تتوافر بها القيم التنظيمية بشكل مُميِّز.
- (٣) بناء معايير ومؤشرات للعمل في المدارس، تُركِّز على تعزيز القيم التنظيمية.
- (٤) إعداد برامج تدريبية مواكبة للدور القيادي المأمول، لترسيخ القيم التنظيمية، تزامناً مع التطلُّعات المستقبلية لدور المدارس في محافظة العلاء.
- (٥) التركيز على برامج تطوير الأداء المُميِّز لتقييم المعلمين.
- (٦) زيادة الموارد المالية للمدارس، وتدريب القيادات على إدارتها بكفاءة.
- (٧) منح المزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية لقيادات المدارس التي تُمكنهم من ممارسة دورهم القيادي بشكل أكبر.
- (٨) منح قيادات المدارس بدل خاص بالقيادة المدرسية لجذب المُميِّزين للعمل القيادي.
- (٩) التركيز على بناء معايير واضحة للمنافسة بين المدارس.

(ب) محور الصراع التنظيمي:

- (١) إعداد ورش عمل مُتكاملة لتناقل الخبرات بين القيادات المدرسية بمحافظة العلاء، في مجال استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، للاستمرار في إبقاء الصراع في درجته الضعيفة.
- (٢) السعي لتوفير بيئة تعليمية متكاملة، تعمل على تقليل الأسباب التي قد تُؤدِّي لنشوب الصراع التنظيمي بين المعلمين في مدارس محافظة العلاء.
- (٣) التركيز على برامج تطبيق الجودة بالمدارس والتي تُسهم في تقليل أسباب نشوء الصراع التنظيمي داخل المدارس.
- (٤) التركيز على بناء معايير منافسة داخلية في المدارس، تُركِّز على الإنتاجية في العمل، وتُقلِّل من فرص زيادة حِدَّة الصراع التنظيمي.
- (٥) زيادة مُخصَّصات الميزانية التشغيلية للمدارس، وتخصيص جزء منها جوائز للعمل الإبداعي ومبادرات المعلمين المُميِّزة.
- (٦) توفير الوسائل التعليمية الكافية للمعلمين لتأدية الدروس بشكل أفضل.
- (٧) تهيئة مرافق المدرسة التي توفِّر البيئة المُريحة للمعلمين.
- (٨) دراسة مدى مناسبة صلاحيات المعلمين ومدى توافرها مع قدراتهم وإمكانياتهم.
- (٩) العمل على إيجاد آليات واضحة تكفل تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المعلمين.

ج) العلاقة بين محور القيم التنظيمية ومحور الصراع التنظيمي

- ١) تضمين برامج إعداد القيادات المدرسية الجُدد على العمل القيادي، دورات في تعزيز القيم التنظيمية، وفي إدارة الصراع التنظيمي.
- ٢) ربط جزء من تقييم الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية، بدورهم في تعزيز القيم التنظيمية، والحدّ من شدّة الصراع التنظيمي.
- ٣) تكثيف برامج الزيارات المتبادلة بين المدارس المُميّزة في القيم التنظيمية، وكذلك التي لديها أساليب وتجارب مُميّزة في إدارة الصراع التنظيمي، وتبادل الخبرات فيما بين القيادات.
- ٤) تضمين معايير اختيار القيادات المدرسية، من لديهم مهارات قيادية للرفع من القيم التنظيمية، ولديهم مهارات إدارة الصراع التنظيمي.
- ٥) إعداد برامج تدريبية في التخطيط المدرسي، تساعد على وضوح التكاليف وتضمن دقّة التنفيذ، وعدم التداخل بين مهام المعلمين.
- ٦) تدريب قيادات المدارس على إدارة موارد المدرسة بكفاءة، والاستفادة القصوى من الموارد المُتاحة.

• ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

تقترح الدراسة الحالية بعضاً من الدراسات التي يمكن للباحثين التطرق إليها:-

- ١) تصور مقترح لتعزيز القيم التنظيمية بالمدارس وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- ٢) تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- ٣) القيم التنظيمية بالمدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
- ٤) الصراع التنظيمي بالمدارس وعلاقته بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- الأحمدي، وفاء ذياب محمد (٢٠٠٧). اسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- إسماعيل، نبيه إبراهيم (٢٠٠٧). الإنسان والسلوك الاجتماعي. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- تاويريت، نور الدين بشير (٢٠٠٩). الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق. أريد: عالم الكتب الحديث.
- الجسار، علي محمد؛ مساعده، وجدان محمد (٢٠١٤). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- جلاب، إحسان دهش (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجلاد، ماجد (٢٠٠٧). تعلم القيم وتعليمها. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جلدة، سامر (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحاج، رائد يوسف (٢٠٠٩). إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الحرارشة، محمد عبود (٢٠١٢). القيم التنظيمية السائدة لدى مدرء مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الاردنية الهاشمية من وجهة نظر معلميه. المجلة التربوية. الكويت. مج ٢٦. ع ١٠٣. ص ص ١٣٣-١٧٩.
- الخالدي، أحمد محمد مهدي (٢٠٠٨). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.
- خان، محمد أمين (٢٠١٤). أهمية توافر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.

ربيع، هناء عبدالنواب (٢٠١٤). متطلبات تطبيق الإدارة بالقيم كتوجه إداري لإدارة الصراع التنظيمي: دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مصر، أكتوبر، مج ٨، ع ٣٧، ص ص ٢٤٠٧-٢٥٣٣.

زرفاوي، أمال (٢٠١٤). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكابل بسكرة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية والإنسانية. جامعة محمد يخضر. الجزائر.

الزناتي، محمد ربيع (٢٠١٣). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات). الدمام: مكتبة المتنبّي.

سلطانية، بلقاسم؛ قريشي نجاة؛ تركي أسماء؛ رحمون سهام (٢٠١٣). الفعالية التنظيمية في المؤسسة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

صميلي، أحمد علي (٢٠١٥). القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي (دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية). رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٧). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد القادر، شخاب (٢٠١٥). دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة (دراسة ميدانية لشركة الكهرباء والغاز خنشلة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية والإنسانية. جامعة محمد يخضر. الجزائر.

عبيد، سحر؛ فداء، راتب (٢٠١١). أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة النجاح. فلسطين.

العنبي، تركي سهل (٢٠١٥). القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في كلية الملك خالد العسكرية). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

العميان، محمود سلمان (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط٦. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، نايف سليمان (٢٠١٥). الصراع على الدور القيادي بين مديرو المدارس الثانوية والمشرفين التربويين بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.

العلواني، حسن عبد المطلب (٢٠٠٤). التنظيم الإداري (النظريات والمفاهيم الأساسية). القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

عياد، وائل محمد (٢٠١١). الميول المهنية والقيم وعلاقتها بتصورات المستقبل لدى طلبة كلية المجتمع بوكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر. غزة.

الغامدي، عبدالعزيز جمعان (٢٠٠٥). القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

الغامدي، محمد عبد الله (٢٠١٦). واقع القيم التنظيمية السائدة في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف وعلاقتها بالأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. السعودية.

القحطاني، أمل عبدالله (٢٠٠٩). إدارة الصراع التنظيمي بين مديرات المدارس الثانوية للبنات والمشرفات الإداريات في ضوء الفكر الإداري المعاصر: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك خالد. السعودية.

القيوتي، محمد قاسم (٢٠١٢). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال). ط٦. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القناهرة، عماد، العبد (٢٠١٤). مدى توافر الصراع التنظيمي وأثره في تعزيز الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية الدوائر الحكومية في محافظة جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة مؤتة. الأردن.

مرزوق، إبتسام يوسف (٢٠١١). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

الملا، عبد الرحمن مصطفى؛ وأحمد، ليلي سعيد (٢٠١٦). القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي (بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد. مج٢٢. ع٩٢. ص ص ٨٩-١١١.

المنيزل، محمد فليح (٢٠١٥). القيم التنظيمية وأثرها على أداء العاملين في جامعة آل البيت. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة آل البيت. الأردن.

- Ching, S. and Kee, D (2012). Work values – career commitment relationship of generation Y teacher in Malaysia. **International conference on economics marketing and management**. IPEPR. vol.28. pp.242–246
- Fotohabadi, Mark (2015). Constructive Conflict's Role in Leadership Strategy. **Unpublished Doctoral Dissertation**. Alliant International University. USA.
- Francis, Dave and Woodcock, Mike (1990). **Unblocking Organizational Values**. California. In Association with University Associates, Inc.
- Martinus, Paul M. (2016). Generic Qualitative Study on Systems Conflict as Described by Employees' Leader–Member Exchanges. **Unpublished Doctoral Dissertation**. Capella University. USA.
- Redmond, Valeska Verena Medceses (2014). Examining the Relationships between Conflict Management Styles, Upward Dissent Tactics, and Leader– Member– Social–Exchange. **Unpublished Doctoral Dissertation**. North Carolina State University. USA.
- Sari, Mediha; Sari, Sezen; Suat, Mine (2008). An Investigation of Devotion to Democratic Values and Conflict Resolution Abilities: A Case of Elementary School Students. **Kuram Ve Uygulamada Egitim Bilimleri**. Vol.8. No1. pp.183–193.
- Springs, Michael Jerome (2015). Examining Organizational Conflict Management Style Climate: Moderator of Job Satisfaction and Intent to Leave a Management Consulting Organization. **Unpublished Doctoral Dissertation**. Northcentral university. USA.

- Sorensen, B.J (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 47. No. 1. PP 70-92.
- Vide, Terry Beth (2016). How Canadian Federal Public Servants Make Sense of Conflict. **Unpublished Doctoral Dissertation**. Fielding Graduate University. USA.
- White, Tashekia (2015). The impact of values congruence on organizational attractiveness. **Unpublished Thesis**. Adler university. Canada.