

**إدارة الصراع المدرسي وعلاقته بالانتماء التنظيمي
لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر**

إعداد

د. رمضان محمد محمد السعودي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة كفرالشيخ

مجلة الدراسات التربوية والانسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور .

المجلد السابع- العدد الثاني- لسنة ٢٠١٥

إدارة الصراع المدرسي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر

د/ رمضان السعودى (*)

الملخص

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي :

- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة الصراع المدرسي.
 - ٢- التعرف على أبعاد الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام.
 - ٣- الوقوف على واقع إدارة الصراع المدرسي ومدى تأثيره على الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
 - ٤- الخروج بمجموعة من الإجراءات المقترحة لإدارة الصراع المدرسي وتحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
- واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من خمسة محاور لإدارة الصراع المدرسي (التعاون، التجنب، القوة، التسوية، التفاوض)، وخمسة أبعاد للانتماء التنظيمي (الولاء، الالتزام، الهوية، الجماعة، الديمقراطية) وتم التأكد من صدقها وثباتها.
- ومن أهم الإجراءات التي توصل إليها البحث لإدارة الصراع المدرسي وتحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر ما يلي:
- ١- إجراءات عامة، منها: العمل على بناء الثقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين حتى يشعر المعلمون بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذين يقومون به.
 - ٢- إجراءات خاصة بالنظام الوقائي، وأهمها: تقوية روح المحبة والتعاون بين المعلمين ونبذ الخلاف والشقاق.

(*) مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة كفر الشيخ.

٣- إجراءات خاصة بالنظام العلاجي، وتتمثل في ستة عناصر من أجل التحكم في الصراع ومواجهته.

Abstract

Management of School Conflict and its Relation to Organizational Belonging for public Secondary School Teachers in Egypt

(*)Dr. Ramadan Mohamed Elsaoui

The present study aims to:

- 1-Identify the theoretical foundations of Management of school conflict.
- 2-Specify the dimensions of organizational Belonging for public secondary education teachers.
- 3-Pinpoint the actual status of school conflict and its impact on organizational Belonging for public secondary school teachers in Egypt.

The study adopts the descriptive approach with a questionnaire of five pillars for Management of school conflict, including collaborative, avoidance, Competitive, Compromising , and negotiation, in addition to five dimensions for organizational Belonging encompassing loyalty, commitment, identity, group, and democracy. All have verified for being reliable and stable.

The following are among the most important procedures reached in the current research regarding Management of school conflict and fulfilling organizational Belonging for public secondary school teachers in Egypt:

- 1-General procedures, notably building up trust between school Management and teachers, so that the latter could feel confident both in themselves and in the kind of work they do.
- 2-Specific procedures on preventive system, viz. boosting the spirit of rapport and cooperation amongst teachers as well as discarding discord and dissidence.
- 3-Specific procedures on remedial system, making up six elements for controlling and combating conflict.

(*) Lecture of Comparative Education & Educational Administration - faculty Education Kafr Elshiekh University.

إدارة الصراع المدرسي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر

أولاً: الإطار العام للبحث

مقدمة:

ينظر - عادة- إلى الصراع على أنه شيء سلبي، ولكنه جزء طبيعي من حياتنا، فالصراع يحدث في كل مجالات الحياة أينما وجد الأفراد فلا يمكن ألا يوجد صراع، وعندما يتم تناوله بفعالية فإنه يتيح فرصاً مهمة للتعلم والنمو، وتستطيع المدارس إدارة الصراع بطريقة ناجحة بفضل القدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف، وإتاحة فرص متعددة لإشراك المعلمين في إدارة المدرسة.

وإدارة الصراع ذلك النشاط الذي تهدف من خلاله إدارة المدرسة إلى التعامل مع أسباب الصراع. حيث تنتج عملية الصراع من مصدرين أساسيين : أولهما : محاولة إشباع الحاجات المؤسسية، والآخر، رغبة المعلمين في إشباع احتياجاتهم الخاصة (Edmonson, Combs, Harris, 2008, 1-2)، وتتم إدارته من أجل الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه، والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة، وذلك لزيادة فعالية وكفاءة المدرسة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

ولكي تتم إدارة الصراع بصورة جيدة يتعين تكاتف جهود كافة المعلمين حول حل المشكلات- والتي تمثل أهمية كبرى في تلك المرحلة- من أجل تقليل الصراعات إلى أدنى مستوى ممكن، وتحليل المشكلات والوصول إلى الحلول البديلة (أحمد، ٢٠٠١، ٧١)، وبذلك فإن إدارة الصراع المدرسي عبارة عن عملية تنطوي على مجموعة من الخطوات لمساعدة أطراف الصراع على التوصل إلى حل للمشكلة أساس الصراع المدرسي، ويتطلب نجاح تلك العملية قيام الأطراف المتصارعة بالتصرف بصورة حيادية أثناء مواقف الصراع، وأيضاً قد تتطلب

عملية إدارة الصراع الكثير من الوقت بغرض التوصل إلى اقتلاع جذوره من أصولها (حسين، حسين، ٢٠٠٧، ٧٦)، مما يؤدي إلى زيادة رغبة المعلم للبقاء في المدرسة التي يعمل فيها، وبذل مجهود كبير في سبيل تحقيق أهدافها؛ لإيمانه بقيمتها وأهدافها وقبوله لهذه القيم وتلك الأهداف.

وتتصف الإدارة المدرسية الناجحة بمدى قدرتها على تحقيق التواصل والاندماج بينها وبين معلمها، فالمعلمون في أي مدرسة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم قد لا تتفق - في كثير من الأحيان - مع أهداف وقيم المدرسة، مما قد يؤدي إلى الصراع بين المدرسة والمعلمين، ويحاول كل طرف تغليب مصلحته على مصلحة الطرف الآخر، لذلك تسعى المدارس إلى توفير جو تسوده علاقة من التعاون وتبادل المصالح؛ لإزالة أي توتر في علاقة المدرسة بالمعلمين من خلال تنمية مشاعر المعلمين الإيجابية، بأنهم جزء من المدرسة، وأن أهدافهم تتحقق من خلال أهداف المدرسة، مما يقوي الرغبة لديهم في بذل المزيد من الجهد من أجل المدرسة وتحقيق الانتماء التنظيمي لها، وحين يتأكد الانتماء يزداد الامتثال لمعايير المدرسة وقوانينها بهدف حفظ كيانها واستمرارها (خضر، ٢٠٠٠، ٤٩).

والانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المؤسسات التعليمية لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز المعلمين للنهوض بالمدارس والدفاع عن مصالحها، فيعتبرون أن مصيرهم هو مصيرها ونجاحهم مرتبط بنجاحها. إلى جانب أن الانتماء إلى المدرسة يزيد من الدافعية والقدرة على تحقيق مستوى أكاديمي مرتفع (Bartley, Gilliard, Montanez, 2013, 39)، حيث يظهر الانتماء على شكل رد فعل المعلم تجاه خصائص المدرسة التي ينتمي إليها وإحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المدرسة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المؤسسة التعليمية وليس من أجل مصالحه الخاصة.

ويعد الانتماء التنظيمي أحد أشكال الارتباط بين المعلم والمدرسة (Griffine et als., 2010, 249)، وتلك الارتباط يتأثر كثيراً بما تقدمه المدرسة من الدعم لتحقيق أهداف المعلم والذي ينعكس بشكل أساسي على سلوكه ودرجة الانتماء التنظيمي لديه. ومدى تحقيقه لأهداف المدرسة التي ينتمي إليها، ذلك أنه كلما زاد مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين زادت مقدرتهم على البناء والعطاء وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. في حين أن انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض مستوى الإنتاجية والرغبة في ترك المدرسة والبحث عن مدرسة أفضل لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم. وهذا يعني أن معلم المدرسة الثانوية العامة عصب العملية التعليمية، والتسليم بذلك يعني رفض النظر إلى المعلم على أنه مجرد رقم في نظام التعليم، إذ لا يعتبر التعليم متقدماً إذا زادت نسبة المعلمين إلى الطلاب فقط. كما أن هذا يعني النظر إلى المعلم باعتباره إنساناً، له أدوار متعددة ومسئوليات وصاحب مهنة، ويحتاج إلى تطوير نظام إعداده في جامعة متطورة داخل مجتمع تسوده الحرية والديمقراطية، ويهتم بالإنسان وتنميته، وترتفع فيه معدلات التنمية وقيمة العلم وتطبيقاته الحياتية (حجي، ٢٠٠٤، ١٥٨، ١٧٥).

ومن الجهود المبذولة في سبيل تطوير المدارس الثانوية العامة في مصر، بناء القدرة على تطبيق اللامركزية، وتدعيم قدرات المعلمين وكوادر التوجيه الفني في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٩٥-٩٦)، والاهتمام بالقيادة وتطويرها، فقد صدر القرار الوزاري رقم ١١٩ في ١٣ مارس ٢٠١٤ بإنشاء مراكز إعداد القادة، وهذا المركز ينفرد بإعداد وتقديم خدمة متميزة في القيادة التعليمية. بحيث تكون أهم سمات القيادة المدرسية الفعالة: الحرص على مشاركة جميع العاملين بالمدرسة في صنع القرار، والتعامل مع الشكاوي والمقترحات بموضوعية، واستخدام حلول غير تقليدية في

مواجهة المشكلات، والحرص على عقد اجتماعات دورية لجميع العاملين، وتوفير بيئة تعليمية جاذبة للتعلم (حشيش، ٢٠١٤، ٧، ٩).

مشكلة البحث :

رغم الجهود المبذولة في سبيل تطوير المدارس الثانوية العامة بمصر ودعم اللامركزية والحوار والمشاركة باعتبارهم من عناصر الإدارة الجيدة للصراع، وتعبيراً عن الممارسة الديمقراطية من أجل تنمية الانتماء للمدارس الثانوية العامة. إلا أنه توجد دراسات (محمد، ٢٠٠٩، ٩)، (أمين، ٢٠٠٤، ١٢٩)، (كحيل، ٢٠٠٤، ٢٢٦)، أكدت على ضعف بعض المديرين على بث روح التعاون بين المعلمين في المدرسة الثانوية العامة في مصر، واتباع نمط الإدارة المدرسية التسلطي، مما يؤدي إلى قلة انتمائهم إلى جانب غياب النظرة المعاصرة للصراع في العديد من المدارس الثانوية العامة، فكثير من المديرين والمعلمين لا يدركون ماهية الصراع المدرسي وأساليبه وإدارته وبالتالي لا يستطيعون التعامل معه بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المدارس بشكل أفضل.

وتعاني المدارس الثانوية العامة في مصر العديد من أنواع الصراع المدرسي، والتي يرتبط بها نتائج سلبية على الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء داخل المدارس، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها ما يلي (حسن، ٢٠٠٧، ٣١)، (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٦، ١٢)، (قمبر، ٢٠٠٤، ٣٠)، (رئاسة الجمهورية، ٢٠٠١، ٥٠٨) :

- ١- ضعف قدرة بعض مديري المدارس الثانوية العامة على توظيف الصراع بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة.
- ٢- تعارض الأهداف التي يسعى إليها المعلمون داخل المدارس الثانوية العامة.
- ٣- قلة الاهتمام بالبحث عن آليات لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية العامة.

- ٤- تجاهل بعض المديرين للخلافات بين المعلمين والتي قد تستنفذ معظم طاقاتهم.
 - ٥- قلة الاهتمام بتحديد المسئوليات والصلاحيات بشكل دقيق للمعلمين والإداريين داخل المدارس الثانوية العامة.
 - ٦- انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية في المدارس الثانوية العامة، وصراع المعلمين في جذب أكبر عدد من الطلاب دون مراعاة أصول مهنة التعليم وأخلاقياتها.
 - ٧- ضعف فعالية نظام الاتصال بين المعلمين والأقسام وإدارة المدارس الثانوية العامة.
 - ٨- التزام بعض مديري المدارس بالإدارة البيروقراطية التي ليس لها اهتمام بالعوامل الإنسانية والحريات الشخصية، ولا صلة لها بأبعاد الانتماء التنظيمي في إدارة ديمقراطية وتشاركية أو ذاتية.
- من خلال ما سبق تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :
- كيف يمكن إدارة الصراع المدرسي بما يحقق الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر ؟
- يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :
- ١- ما الأسس النظرية لإدارة الصراع المدرسي؟
 - ٢- ما أبعاد الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام؟
 - ٣- ما واقع إدارة الصراع المدرسي ومدى تأثيرها على الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر؟
 - ٤- ما المقترحات الإجرائية لإدارة الصراع المدرسي والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر ؟

أهداف البحث :

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث في إدارة الصراع المدرسي من أجل تحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر من خلال :
- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة الصراع المدرسي.
 - ٢- التعرف على أبعاد الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام.
 - ٣- الوقوف على واقع إدارة الصراع المدرسي ومدى تأثيره على الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.
 - ٤- الخروج بمجموعة من المقترحات الإجرائية لإدارة الصراع المدرسي والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر.

أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث مما يلي :

- ١- يعتبر الصراع المدرسي وإدارته من الموضوعات المهمة لأي مدرسة؛ لأنه معني بالكيان البشري المكون الأساسي في أي مؤسسة، وتسعى جميع المؤسسات إلى الاستفادة من الكيان البشري باعتباره من أهم الموارد المتاحة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تعتبر بيئة خصبة للصراعات.
- ٢- تفيد نتائج البحث قاعدة عريضة من أبناء المجتمع المصري من خلال تطبيقها على أرض الواقع داخل المؤسسات. حيث يستفيد المديرون والمعلمون من أساليب إدارة الصراعات المدرسية في تحسين الأداء التعليمي.
- ٣- تزامن تناول البحث لمصطلح الانتماء التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام مع أزمة الانتماء للمدارس، وتدني أدائها وضعف مستوى مخرجاتها،

وتتامي الدعوة من قبل كافة الأطراف إلى أهمية الانتماء التنظيمي للمدارس الثانوية العامة وإعادة الدور التربوي لها.

٤- يمكن أن تسهم المقترحات الإجرائية التي توصل إليها البحث في تنمية الانتماء التنظيمي في المدارس الثانوية العامة؛ لأنه يمثل حجر الزاوية في المجتمع المدرسي واستقراره وتماسكه، بل ومن الدوافع الرئيسة لتحقيق أهداف المدارس.

حدود البحث ومحاوره :

تناول البحث الحدود التالية :

١- حدود مجالية.

أ - أساليب إدارة الصراع المدرسي (التعاون، التجنب، القوة، التسوية، التفاوض).
ب- أبعاد الانتماء التنظيمي (الولاء، الالتزام، الهوية، الجماعة، الديمقراطية).
ج- مرحلة التعليم الثانوي العام، تم اختيارها؛ لأنها تضم عددًا كبيرًا من المعلمين والمعلمات ذوي تخصصات واتجاهات مختلفة. كما أن طلبة هذه المرحلة من المراهقين الذين يحتاجون إلى رعاية وتعامل من نوع خاص، خاصة وأن ما يحدث من صراع بين المعلمين في هذه المرحلة قد يؤثر في حياة الطلاب وما يصاحب ذلك من تغيرات في البناء والإدراك والسلوك.

٢- حدود مكانية :

اقتصر البحث على محافظات الإسكندرية، كفرالشيخ، القاهرة. حيث تمثل بيئات مختلفة من المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مصر.

٣- حدود بشرية :

تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على معلمي التعليم الثانوي؛ وذلك لاهتمام الدراسة بهم.

مصطلحات البحث :

تناول البحث المصطلحات التالية :

١ - إدارة الصراع Conflict Management

الصراع- في اللغة- صرع يصرع صرعاً، والصرع هو الطرح على الأرض، وقد صرعه، كمنعه، والجمع أصرع وصروع، أي الكثير الصراع للناس (أبادي، ٢٠٠٥، ٧٣٧).

والصراع عملية تفاعلية تتجلى في عدم الاتفاق أو التعارض داخل أو بين الكيانات الاجتماعية (Park & Antonioni, 2007, 110)، كما يعرف الصراع بأنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر (Robbins, 2001, 243).

وإدارة الصراع نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة (بدوي، ١٩٩٣، ٧٩).

يلاحظ من التعريف السابق لإدارة الصراع أن الصراع ظاهرة طبيعية وله نتائج إيجابية وبناءة. ولكن قلة الاهتمام بإدارة الصراع سيؤدي إلى نتائج سلبية، وانخفاض أداء الأعمال، وعدم تحقيق الأهداف وزيادة مشكلات المؤسسات التعليمية.

ويعرف إدارة الصراع المدرسي- إجرائياً- بأنه مجموعة من المهارات التي تساعد المعلمين على فهم الصراع والتحكم في مستواه داخل المدرسة والقدرة على تحويل أي صراع سلبي إلى صراع إيجابي.

٢ - الانتماء التنظيمي Organizational Belonging

الانتماء- في اللغة- مأخوذ من انتمى بمعنى : الزيادة والعلو والارتقاء ويقال : انتمى فلان إلى فلان إذا ارتفع إليه في النسب، ونماه جده إذا رفع إليه نسبه، وكل انتماء ارتفاع، يقال : نميت فلانا في النسب أي رفعتاه فانتمى في نسبه، وتتمى الشيء تمنياً : ارتفع (ابن منظور، د. ت، ٣٤٢).

والانتماء في اللغة الإنجليزية Belongingness مشتقة من الفعل Belonging بمعنى ينتمي أو ذو علاقة وثيقة (Ghali, 1996, 24)، وفي اللغة الفرنسية affiliation (ReDA, 2001, 79)، وهو اتجاه يستشعره الفرد من خلال اندماجه في جماعة ما، وأنه صار جزءاً مقبولاً منها، وله مكانته المتميزة ووضعه الآمن فيها.

ويعرف الانتماء التنظيمي، بأنه شعور المعلم بالأمان والدعم المستمر، والارتباط النفسي بالمدرسة التي يعمل بها (Wikispaces.Com).

ويتمثل مفهوم الانتماء التنظيمي في العلاقة الإيجابية بين المعلم والمدرسة حيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي :

-التطابق بين أهداف المعلم وأهداف المدرسة.

-قبوله لبذل جهد إضافي من أجل المدرسة.

-حرصه على الاستمرار في عضوية المدرسة.

- استعدادة للتضحية من أجل المدرسة.

ويعرف الانتماء التنظيمي - إجرائياً- بأنه : اعتقاد قوي وقبول من جانب المعلم لأهداف وقيم المدرسة، ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المدرسة التي يعمل فيها المعلم مع وجود رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المدرسة.

منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي لا يتوقف عند حد جمع المعلومات. بل يتعدى ذلك لوصف واقع ممارسة إدارة الصراع المدرسي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات يمكن أن تساعد في تحسين الواقع التعليمي وتطويره. كما أن المنهج الوصفي من أفضل المناهج في حالة الرغبة في الحصول على معلومات أو بيانات جديدة من مجتمع كبير الحجم، حيث إنه يكشف عن

الظروف والتطورات التي تقنع المعلمين بأن يسايروا الآخرين أو يستعدوا للأحداث المحتملة والمقبلة (فان دالين، ١٩٩٤، ٣٣٣).

وقام الباحث بتصميم استبيان موجه إلى السادة معلمي المدارس الثانوية العامة محل البحث، ويعتبر الاستبيان في البحث الأداة الرئيسة لجمع البيانات، ويمكن من خلاله الحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل (بدر، ١٩٩٦، ٢٣٥).

الدراسات السابقة :

يعد استعراض الدراسات السابقة مطلباً منهجياً لا غنى عنه. حيث يساعد في تتبع المسار الفكري، وباستقراء هذه الدراسات يتبين قلة الدراسات التي تناولت إدارة الصراع المدرسي، وندرة الدراسات التي تناولت الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة، وفي الفقرات التالية تم ترتيب هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

١ - دراسات تتعلق بإدارة الصراع المدرسي :

أ - "إدارة ممارسات الصراع بمدرسة كوماس الثانوية للنبات" (YeBoah, 2009).

تهدف الدراسة إلى تحديد وتحليل مواقف الصراع بالمدرسة، وكيف تم التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة، والكشف عن جوانب الصراع بين الطالبات وإدارة المدرسة الثانوية بكوماس والدور السلبي الذي يلعبه الصراع في إعاقة عملية الإدارة المدرسية.

وكشفت نتائج الدراسة أن الحوار بين الطلاب والإدارة المدرسية كان الأسلوب الأكثر استخداماً من قبل الإدارة المدرسية لحل عملية الصراع بين الجانبين بالمدرسة. إلى جانب أن الطلاب يفضلون الحوار كأسلوب لإدارة الصراع أكثر من التقليدية للتعامل معهم.

ب - "أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية" (حسن، ٢٠٠٧).

- هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي :
- إبراز الأساليب المختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية والتي تم تناولها من جانب الباحثين والكتاب.
 - تشخيص طبيعة العلاقة بين الصراعات التنظيمية في المدارس ومستوى الأداء بها وانعكاسات ذلك على جودة الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين منها.
 - التعرف على مدى اهتمام المسؤولين بالمدارس محل البحث والتطبيق بإدارة الصراعات التنظيمية.
 - الوصول إلى الآليات المناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية والتي ترى أنها تحقق الأهداف المرجوة منها لو تم تطبيقها.
 - ومن أهم نتائج الدراسة التالي :
 - وجود علاقة ارتباطية بين معدلات الإصابة بالأمراض الناتجة عن الضغوط الوظيفية والصراع وبين غياب البيئة المناسبة للتعليم وانخفاض جودة الخدمة وأيضا الرضا عن الوظيفة.
 - عدم اهتمام الإدارة المدرسية بالتعرف على الصراع التنظيمي، والملاحظ المميزة له في المؤسسات التعليمية.
 - عدم الإلمام بالاستراتيجيات المختلفة وأدوات وآليات الصراع.
- ج- "تفعيل دور التنظيمات غير الرسمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إدارة الصراع" (محمدي، ٢٠٠٤).
- هدفت الدراسة إلى ما يلي :
- التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية للصراع داخل التنظيم المدرسي.
 - تفعيل دور التنظيمات غير الرسمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إدارة الصراع.

-الوصول إلى وضع تصور مقترح يساعد مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على إحداث التكامل بين التنظيمات غير الرسمية وإدارة المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن مهارات مدير المدرسة في تفعيل أدوار التنظيمات غير الرسمية تعتمد على الاستراتيجية التي يتبناها مدير المدرسة لمعالجة الصراع ومدى قدرته على توفير محددات إدارة الصراع وإحداث التكامل بين التنظيمات غير الرسمية (جماعات الصداقة) وإدارة المدرسة لخدمة مصالح المدرسة.

د - "إدارة الصراع بالمدارس الثانوية في ولاية أوسن بنجيريا" (Okotoni & Okotoni, 2003).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إدارة الصراع في المدارس الثانوية بولاية أوسن بنجيريا، والوقوف على أسباب الصراع وتأثير ذلك على إدارة المدرسة، وذلك من خلال جمع البيانات الأولية والثانوية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة تبني استراتيجيات متطورة للقضاء على آثار الصراع في المدارس الثانوية حتى يتم إدارتها بفعالية.

هـ - "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية" (المهدي، هيبه، ٢٠٠٠).

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

-التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهم أنواعه.

-التعرف على أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

-الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

-التوصل إلى تصور لاستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي يمكن استخدامها في مؤسساتنا التعليمية.

ومن أهم نتائج الدراسة :

أن استراتيجيات المواجهة من أفضل الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي. حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على المصارحة من الجانبين. فالكل يعرض المشكلة من وجهة نظره وبدون مجاملة ثم طرح الأسباب الحقيقية للصراع ومناقشتها بموضوعية وهذا يسهم في تفهم كل جانب لرأي الطرف الآخر ويقرب إمكانية الوصول إلى تنسيق معين لتخفيف حدة المعارضة.

و- "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغير التربوي داخل النظام المدرسي" (الجندي، ١٩٩٨).

يهدف البحث إلى الوقوف على ما يلي :

- الوقوف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه ومراحله وذلك من خلال تقييم وجهات النظر التعليمية حول ذلك المفهوم.
- تحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع التنظيمي.
- تقديم بعض الرؤى والتصورات المستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث، أن مدير المدرسة هو الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة إيجابية متبعًا لاستراتيجية التعاون يمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٢- دراسات تتعلق بالانتماء التنظيمي :

أ- "الانتماء كمبدأ مرشد في تعليم البالغين" (Allen, Bowles, 2012)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فوائد الانتماء للأفراد والمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على عملية الانتماء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة مراجعة سياسات المؤسسات التعليمية وإعادة هيكلتها، ويشمل ذلك السياسات التعليمية. إلى جانب ضرورة تأهيل العاملين ليصبحوا أكثر انتماء لمؤسساتهم التعليمية.

ب- "أثر اختلاف سياسة التعيين على الانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الجهاز الإداري للدولة" (هدهد، ٢٠١١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اختلاف سياسة التعيين على العاملين بوحدة الجهاز الإداري للدولة، وعلاقة العمل بين العاملين والمؤسسات، والتوصل إلى توصيات يمكن أن تسهم في زيادة فعالية سياسة التعيين في الانتماء التنظيمي للمؤسسات.

ومن أهم نتائج الدراسة أن الانتماء التنظيمي يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه، ومن ثم ينبغي الاتجاه نحو إعادة هيكلة علاقة العمل بين العاملين والمنظمات من أجل زيادة الانتماء التنظيمي في ظل اتجاه القطاع الحكومي المصري في الآونة الأخيرة بشكل ملحوظ نحو العمالة المؤقتة.

ج- "فاعلية إدارة الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا" (رشوان، ٢٠١٠).

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع محاور استبيان إدارة الأفراد والدرجة الكلية له وجميع محاور استبيان الانتماء التنظيمي والدرجة الكلية له لدى العينة قيد البحث.

د- "العلاقة بين المحددات السلوكية والانتماء التنظيمي للعاملين بمحافظة سوهاج : دراسة ميدانية" (عبد الحميد، ١٩٩٦).

هدفت الدراسة إلى توصيف الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمحافظة سوهاج، وتحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الديموجرافية محل البحث والانتماء التنظيمي للعاملين.

ومن أهم نتائج الدراسة تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين بمحافظة سوهاج، والتوصل إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين الذكور أعلى من نظيره لدى الإناث، وأن مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين المتزوجين أعلى من نظيره لدى غير المتزوجين.

هـ- "الأصول العرقية والانتماء في المدارس" (Murphy, Zirkel, N.D.)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الانتماء بين الطلاب البيض والسود، وتأثير ذلك على اختياراتهم الأكاديمية وأهدافهم وأدائهم وشعورهم بالانتماء للمؤسسات التعليمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الطلاب السود أقل انتماءً للمؤسسات التعليمية من الطلاب البيض. **التعليق على الدراسات السابقة :**

يمكن التوصل من الدراسات السابقة إلى ما يلي :

أ - جوانب الاتفاق :

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي :

- ١- الاهتمام بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- ٢- التركيز على جوانب الصراع بين الطلاب والمدارس.
- ٣- التعرض إلى الآليات المناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية.
- ٤- تناول الانتماء التنظيمي وأثره على البذل والعطاء وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

ب- جوانب الاختلاف :

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي :

- ١- تناولها لموضوع الانتماء التنظيمي وكيفية تحقيقه لدى معلمي المدارس الثانوية العامة من خلال إدارة الصراع المدرسي.
- ٢- تركيزها على العوامل المؤثرة في إدارة الصراع المدرسي ومراحله.
- ٣- توضيحها لمفهوم الانتماء التنظيمي وأبعاده ونظرياته.

٤- تختلف هذه الدراسة أيضا من حيث الأماكن وعينة الدراسة التي تم تطبيق البحث عليها، والمتغيرات التي تناولها.

ج- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ١- التعرف على طبيعة الصراع المدرسي في مدارس التعليم الثانوي.
- ٢- تحديد المفاهيم المتعلقة بإدارة الصراع المدرسي والانتماء التنظيمي.
- ٣- التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع المدرسي.
- ٤- الرجوع إلى المصادر والمراجع التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- ٥- الاستفادة منها في بناء أداة الدراسة الميدانية.

ثانياً : إدارة الصراع المدرسي (إطار نظري)

تعد إدارة الصراع المدرسي إحدى المهام الإدارية الصعبة التي تواجه المديرين في كافة المؤسسات التعليمية، وتبرز أهمية إدارة الصراع المدرسي في ظل التحديات البيئية المعاصرة، التي تواجهها المؤسسات التعليمية، والتي من أهمها الاتجاه المتزايد نحو كبر حجمها. وزيادة مستوى التعقيد بها، والمعدلات السريعة للتغير التكنولوجي والاجتماعي.

١- ماهية إدارة الصراع المدرسي :

تعتبر إدارة الصراع المدرسي عن الطرق أو المهارات التي يتبعها المدير في المؤسسة التعليمية للتعامل مع الصراع، وتعظيم عائدته الإيجابي وتخفيض تكاليفه (جرينبرج، بارون، ٢٠٠٩، ٤٨٦).

وتتضمن إدارة الصراع المدرسي تنفيذ استراتيجيات للحد من سلبيات الصراع وزيادة الجوانب الإيجابية للصراع (Kozimoto, 2013, 20) وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتحفيز ومتابعة الأداء في إدارة الصراع وصولاً إلى تحقيق الأهداف الموضوعية له وبالشكل والمضمون المحدد. وإدارة الصراع المدرسي لا تعني حله، فحل إدارة الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد

حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدماً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العميان، ٢٠٠٨، ٢٩٧).

وبالتالي تعد إدارة الصراع من المهارات الأساسية المهمة التي يتطلب توفرها في مدير المدرسة إذا ما أراد أن يحقق النجاح لنفسه ولمدرسته، وذلك من خلال استخدام عدد من الطرق الإدارية لحل الصراع وخلافات العمل (ماهر، ٢٠٠٦، ٥٤-٥٥)، (ماضي، ٢٠١٤، ٨٤)، وهي :

- التخطيط والرقابة المشتركة : فاشترك المعلمين في وضع الخطط والرقابة عليها يحفزهم على العمل بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية والتغلب على أي مشكلات أو صراع قد يحدث.
- الوصف التنظيمي لاختصاصات الأعضاء : ويؤدي ذلك إلى عدم الصراع الوظيفي، ويتطلب الأمر تذكيرهم من فترة لأخرى بهذه الاختصاصات.
- إعادة توزيع الموارد، بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد.
- توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها، فعدم العلم مثير للريبة وهو مؤدي إلى الشك والصراعات. أما الاستماع إلى الآخرين، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين يساعد على منع الصراع.
- إعادة التصميم الداخلي : إن إعادة النظر في التنسيق الداخلي للإدارات يؤثر في العلاقات الاجتماعية، ويغير من مشاعر الناس وإحساسهم بمراكزهم، وقد يكون الغرض من ذلك فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار.

- ندب ونقل العاملين بين الإدارات، يؤدي هذا إلى تفهم الإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها، مما يساعد على احتواء كثير من المشاكل والصراعات قبل أن تتطور.

- تنظيم طرق الاتصال : بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، ومن أفضل طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون ما يلي: الاجتماعات واللقاءات واللجان والمذكرات والتقارير (خاصة التقارير المشتركة).

يتضح مما سبق؛ أن إدارة الصراع المدرسي مهارة يجب على المديرين في المؤسسات التعليمية المختلفة اكتسابها، وتعلم إدارة المواقف الصراعية بنجاح ليست مسئولية مدير المدرسة وحده، وإنما هي مسئولية جميع العاملين داخل المدرسة، حيث إن الإداريين والمعلمين والفنيين مسئولون عن إدارة صراعاتهم التنظيمية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إلمام الجميع بمفهوم إدارة الصراع وأهميته وأساليب التعامل معه.

وحتى يتم معالجة وإدارة الصراعات المدرسية بشكل إيجابي وفعال يجب مراعاة النقاط التالية (العميان، ٢٠٠٢، ٣٨١ - ٣٨٢) :

- الاعتراف من جانب الإدارة والعاملين بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة الاختلافات بين الأفراد.

- تحديد أسباب الصراعات التنظيمية ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع.

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة.

- التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد، وتمكين العاملين من التعبير عن آرائهم.

٢- أهمية وأهداف إدارة الصراع المدرسي :

تعتبر إدارة الصراع المدرسي وتوجيهه نحو الطبيعة السلمية أحد العمليات التي تعمل على حل الصراعات والمشكلات الناجمة عنها بالأسلوب الذي يحقق منفعة لكلا الطرفين وذلك بغرض زيادة معدلات الانسجام بين طرفي الصراع المدرسي، ولكن لن يتم إدارة الصراع المدرسي إلا من خلال توفير البدائل والمطالب التي

تساعدهم على إدارة الصراع وتحويله إلى قوة دافعة لتحقيق مستوى جيد من الجودة في الأداء الأكاديمي والسلوكي داخل البيئة المدرسية، وتتضح أهمية إدارة الصراع المدرسي من خلال ما يلي : (ديري، ٢٠١١، ٢٩٢)، (العتيبي، ٢٠٠٦، ٣٠)، (شلابي، ٢٠١١، ١٢٣)، (C.C., F.N., & F.N., 2013, 67)، (المهدي، هيبية، ٢٠٠٠، ٢٣٠) :

- يثير الحماس والنشاط لدى الأفراد والبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال.

- يعتبر الصراع نوعاً من الاتصال، وإدارته تفتح طرقاً عديدة ودائمة للاتصال.
- يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في إدارة الصراعات مستقبلاً.

- تتضمن إدارة الصراع- عادة- بحثاً عن حل للمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المدرسة.

- تتيح إدارة الصراع المدرسي الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.

- تشجع إدارة الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات التعليمية، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة.

- تساعد إدارة الصراع واكتساب مهاراته مديري المدارس والمعلمين على تعزيز الأداء التنظيمي.

- يوفر البحث عن حلول للصراع فرصاً كبيرة لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية، فتنضم طبيعة الصراع اختلافات كثيرة في وجهات نظر الأفراد تجاه تلك الصراعات من زوايا مختلفة وآراء ومفاهيم ومطالب مختلفة.

- تزيد إدارة الصراع من القدرة التنافسية للمدارس. حيث أدركت معظم المؤسسات الناجحة أن تورط العاملين في معالجة الصراع يزيد من كفاءتهم.

- تعمل إدارة الصراعات على إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم. يتبين مما سبق أهمية الصراع المدرسي. حيث إن المؤسسات التعليمية الخالية من الصراع تتصف بالسكون والركود، ومن هنا تكمن أهمية إدارة الصراع المدرسي للخروج من السلبية القائلة للمدرسة والعاملين من خلال تقبل الصراع وعدم رفضه والتعامل معه بحكمة وعقلانية من أجل تحويل نتائجه إلى طاقات متجددة ذات أثر إيجابي على المدرسة الثانوية والعاملين بها، بما يتماشى مع متطلبات التقدم العلمي والتقني، وهذا يفرض على المديرين امتلاك المهارة والكفاءة اللازمة لإدارة الصراعات المدرسية وتحديد أهدافها.

وتهدف إدارة الصراع المدرسي إلى تصميم استراتيجيات فعالة تعمل على تقليل الجانب السلبي للصراع، وتعزيز الأدوار البناءة للصراع؛ لتحسين التعلم والفعالية في المؤسسات التعليمية، ومن أهداف إدارة الصراع المدرسي ما يلي : (Balay, 2007, 321-322)، (Morse, Ivey, 1996, 23)، (جاد الرب، ٢٠٠٥، ٤٨٣)، (مصطفى، ٢٠٠٠، ٤٤٦)، (زناتي، د. ت، ٢٤١-٢٤٢) :

- زيادة فعالية وكفاءة المدرسة الثانوية نحو تحقيق أهدافها، وأهداف العاملين فيها.

- توفير الحلول المناسبة لمشكلات الصراع المدرسي.
- استخدام الموارد المتاحة في المدارس بحكمة ومعرفة.
- تخفيف حدة الصراع، وذلك من خلال حث جميع الأطراف المتصارعة على التعاون من أجل تحقيق مصلحة الطرفين، وتقليل حجم الصراعات بينهم.
- إيجاد فرص للتغيير والتحسين.

- اكتشاف مواهب وقدرات مديري المدارس في التعامل مع الصراع.
- زيادة تماسك أعضاء الجماعة وذلك في مواجهة جماعة أخرى، ومع زيادة درجة التماسك تقل الخلافات الفردية وتصبح الجماعة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد ويزداد انتماؤه لها.

- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي
Organizational learning نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر
للمشكلات أو الافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار.
ومن ثم فإن إدارة الصراع المدرسي تهدف إلى إيجاد أرضية مشتركة بين
المجموعات المتصارعة من خلال تحديد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة،
وفتح قنوات الاتصال بينهم؛ وذلك في محاولة من أجل الوصول إلى حلول وسط
يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل فيها أي طرف
على كل ما يريد.

٣- مهارات إدارة الصراع المدرسي :

تحتاج إدارة الصراع المدرسي إلى توافر مجموعة من المهارات الأساسية لدى
متخذ القرار في إدارة الصراع تلك المهارات التي تشكل في- حد ذاتها-
التفاعلات الارتباطية التي تتم في العلاقات القائمة بين أطراف عملية الصراع،
وهي مهارات عالية الخطورة عند الاستخدام، وتتطلب معرفة وخبرة كبيرة في
استخدامها والتعامل بها ومعها خاصة في عملية الاقتراب من سقف الصراع،
ومن مهارات إدارة الصراع المدرسي ما يلي :

أ - مهارة تشكيل التحالفات المضادة :

تعتبر مهارة تشكيل التحالفات المضادة من المهارات بالغة الأهمية خاصة
في الصراعات العلنية والتي يحتاج فيها إلى العديد من المؤيدين والمساندين لإدارة
الصراع. حيث يتم تجهيز هذه التحالفات العلنية لتحقيق الفاعلية الكاملة في إدارة
الصراع من حيث (الخصيري، ٢٠١٠، ٢٠٣) :

- علاقات التفاهم مع الأطراف المحيطة بالطرف الآخر.
- علاقات الصداقة مع أطراف معادية للطرف الآخر.
- علاقات التعاون والمساندة ضد الطرف الآخر.
- علاقات الارتباط والتحالف ضد الطرف الآخر.

- علاقات المشاركة في الأعمال ضد الطرف الآخر.

ويتم استخدام هذه التحالفات العننية من أجل الضغط الشديد على الطرف الآخر، مما يولد الشك في مصداقيته ومشروعيته وقدرته على الصمود، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تدهور معنويات الطرف الآخر (إسماعيل، د. ت، ١١) وإجباره على الخضوع وخاصة في المجالات الحيوية الفعالة في المدرسة.

وبالتالي فإن مهارة تشكيل التحالفات المضادة يحتاج إلى كسب مزيد من المؤيدين علنا في الظاهرة، وهنا تأتي أهمية العمل على جذب الأفراد الآخرين والحفاظ على العلاقات معهم، وذلك من خلال التعامل مع بعض القضايا مثل بناء الثقة وتنمية القدرة على التعاون من أجل تشكيل التحالفات المضادة؛ لتغيير الأوضاع نحو إشباع أعلى الاحتياجات.

ب- مهارة إفقاد الأصدقاء المتواطئين :

يتم في إدارة الصراع إطلاق الحرية للأفراد في تشكيل أصدقائهم وحلفائهم، وهي حرية ظاهرية غير حقيقية. حيث يتم التأثير عليها، وهو ما يجعل الطرف الآخر غير مدرك لحقيقة أصدقائه، وهي عملية تحتاج إلى تدبير عالي الذكاء سواء من حيث الممارسة أو الاستخدام، خاصة وأن هناك عدد كبير من الأصدقاء ليسوا أصدقاء حقيقيين، بل إنهم يسعون وراء مصالحهم. وينقسم هؤلاء الأصدقاء إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي (الخصيري، ٢٠١٠، ٢٠٤):

- القسم الأول : قسم عددي يقوم بقطع العلاقات القائمة مع الطرف الآخر.

- القسم الثاني: قسم يقدم سمومه في شكل نصائح للطرف الآخر، ويقطع علاقاته معه عندما لا يستجيب إلى هذه السموم.

- القسم الثالث، قسم يقوم بالمعارضة المحسوبة والضغط على الطرف الآخر من خلال علاقات الصداقة المزعومة، ويكون له الخيار في قطع علاقاته معه.

وتستخدم العلاقات القائمة والتحالفات الارتباطية القوية من أجل الضغط على الطرف الآخر وإفقاده المتعاونين معه واحداً بعد الآخر، مما يجبره على الانسحاب محاولاً تفادي المجابهة، وهذا السلوك عادة ما يقوم على حسابات ترجح أن مجرد الاستمرار في الصراع سيلحق ضرراً أكبر من تجنبه (الصمادي، ٢٠١٠، ٢٩) في حين أن الأطراف الأخرى ترى أن هذا الطرف غير موثوق فيه ولا يعتمد عليه، ولذا ستطبق عليه في حالة الاستمرار عقوبات شديدة تلحق به الضرر.

ج- مهارات الحوار الفعال :

إن للحوار أصولاً متبعة، وللحديث قواعد ينبغي مراعاتها، فالحوار في أصله حوار متفائل أي أنه له أمل للوصول إلى القضايا المشتركة بين الطرفين أو الوصول إلى حلول مرضية، ثم أنه حوار صادق عميق وواضح الكلمات؛ كي يضمن قدرة كل طرف لإيصال أفكاره إلى الطرف الآخر، أي أنه حوار متكافئ يعطي لكلا الطرفين فرصة التعبير عن الرأي، ويضمن الاحترام المتبادل للرأي والرأي الآخر، ثم أنه حوار يوافق الطرفين فيه على أن الهدف النهائي له هو إثبات الحقيقة كما هي وليس بناء على رغبة طرف ما (جبران، مساعدة، د. ت، ٧).

ويمكن تنمية مهارات الحوار الفعال من خلال ما يلي (أبو بكر، ٢٠١١، ٢٤٣-٢٤٤) :

- (١) استوعب منهج إدارة الصراع للطرف الآخر.
- (٢) تعرف بعمق على أوجه القوة ونقاط الضعف لدى الطرف الآخر.
- (٣) استخدم التعبيرات والألفاظ المناسبة المؤثرة والموجزة.
- (٤) تجنب تقليل قيمة الأفكار أو المقترحات التي يطرحها الطرف الآخر.
- (٥) أحرص على حسن الاستماع وكن مهياً لاستقبال الرأي الآخر.
- (٦) تجنب اتخاذ الجانب المضاد أو الرأي المعاكس.

- (٧) لا تظهر بمظهر المدافع "المستميت" عن آرائه وأفكاره.
(٨) تجنب الموضوع في تبني موقف الرفض.
(٩) ركز تحفظك على الموضوع ذاته، واحذر أن يكون تحفظك أو انتقادك لصاحب الموضوع (الطرف الآخر).
(١٠) انتهز الفرص الملائمة، واطلب من الطرف الآخر الرأي والنصح والمشورة.

(١١) عليك باستخدام التساؤلات بفعالية من حيث الصياغة والتوقيت.

(١٢) تعلم كيف تستخدم لغة الصمت في إدارة الحوار بفعالية.

يتضح مما سبق مدى أهمية الحوار في تبادل وجهات النظر بين المتحاورين كي يعرف كل محاور وجهة نظر الآخر من أجل معرفة الحقيقة ونشر الوعي بين الأفراد في شتى المجالات. ثم إن الحوار يسعى لإيجاد قواعد للتفاهم بين الجميع من أجل الحد من الصراع والعدوان في العلاقات الاجتماعية.

د- استثمار الوقت :

تتضح أهمية استثمار الوقت من خلال الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين والمعلمين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل وفهمهم للوقت واتجاهاتهم نحو أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم، إذ تشير عديد من الدراسات إلى أن المعلمين يميلون للعمل مع من ينال تقديرهم واحترامهم ويستثمر وقتهم، ويحرص على تطوير مناخ من الصراحة والثقة بينه وبين رؤوسيه (حسين، السعيد، ٢٠١٠، ٣).

ويتطلب استثمار الوقت داخل المؤسسات التعليمية ضرورة تمتع المدير

ببعض المهارات الأساسية ومنها (ضحاوي، المليجي، ٢٠١٠، ١٣٣) :

(١) **مهارة التواصل مع الآخرين**، وتعد من أهم المهارات الإدارية التي تتطلبها

إدارة الوقت، فعن طريقها يتم تحديد جوانب العمل، وتوصيل الأفكار

لأعضاء المدرسة.

(٢) مهارة السيطرة على الوقت المتاح، للعمل في ظل المعوقات الخارجة عن إرادته.

(٣) مهارة تعديل السلوك، ولا يقتصر الأمر هنا على تعديل سلوك المعلمين والطلاب فقط، بل يحتاج ذلك إلى تعديل المدير لسلوكياته وممارساته في التعامل مع الوقت.

(٤) مهارة تحديد الأهداف وأولويات العمل اليومي، بحيث يستطيع المدير ترتيب الأعمال حسب أهميتها في الإنجاز.

(٥) مهارة التوجيه في الوقت المناسب، وما تتطلبه من تحديد وقت التوجيه وسبله.

(٦) مهارة التمييز، وما تشتمله من قدرة المدير على التفرقة بين الأعمال المهمة وغير المهمة، والأعمال التي يسهل تنفيذها عن الأعمال الصعبة.

(٧) مهارة اتخاذ القرار، وتحديد الوقت المناسب لإصدار القرار ومتابعته وما تحتاجه عملية صنع القرار من مهارات جمع البيانات، وطرح الحلول الممكنة، وتقييم كفاءة الحلول البديلة.

يتبين مما سبق أن مدير المدرسة الذي يستثمر وقته يهتم بالإجراءات التي تسهم في تحقيق جميع الأهداف المخطط لها مسبقاً، وينظم بشكل إجرائي المهام والمسئوليات والأدوار المنوطة به والعاملين معهم مما يساعدهم على أداء أعمالهم دون صراع. أما في حالة عدم إدارة الوقت واستثماره يترتب عليه العديد من أنواع الصراع، مما يتطلب ضرورة استثمار الوقت ومحاولة إدارة الصراع في أقرب وقت قبل أن تزداد الأمور تعقيداً ويصعب إدارتها.

هـ- مهارة الاتصال :

إن جوهر حل الصراع وإدارته هو القدرة على الاتصال بفعالية، والقائد المتمتع بكفاءة في الاتصال أقدر على إدارة الصراع بنجاح. حيث يعتمد في الاتصال على أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى

الأشخاص الآخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما يريد سواء كان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية (أبو ناصر، ٢٠٠٨، ٧٣).

وتتضح أهمية عملية الاتصال فيما يلي (عبيد، ٢٠٠١، ٩٨-٩٩) :

- يمكن الاتصال من فتح المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.
- يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وعلى أفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل الحوار والنقاش بين طرفين من المعلمين أو مجموعة مع أخرى. كما يفسح لكل معلم المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع.
- تؤدي وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورًا بارزًا في تطوير الأنظمة التربوية، وبخاصة في مجال التعليم عن بعد.

كما يلي الاتصال مجموعة من الحاجات النفسية، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الحاجة إلى الانتماء.
 - الحاجة إلى الطمأنينة والاستقرار.
 - الحاجة إلى توكيد الذات.
- والمعلم بحاجة إلى أن يشعر بالانتماء إلى مدرسته. حيث يلتزم بمعايير الجماعة فيها، ويشعر بدعمها وحمايتها. فالمعلم من خلال اتصالاته في المدرسة يحاول الهروب من العزلة والقلق والشعور بالضعف والنقص، فهو عضو في جماعة المدرسة يتفاعل معها مما يشعره بالطمأنينة، والإنسان بطبعه يسعى لكي ينال رضا الآخرين واستحسانهم (كابور، ٢٠١٠، ٢٨٧).

يتبين مما سبق أن حجب المعلومات عن المعلمين الذين هم بحاجة إليها يزيد من الصراع في بيئة المدرسة. يضاف إلى ذلك المعلومات الغامضة التي يتم تأويلها بعدة طرق، ورسائل التهديد التي يتلقاها المعلمون مما يسبب حالة صدام،

واختلاف الآراء بين المعلمين والذي يمكن أن يزيد من درجة الصراع في المدرسة.

فضلاً عن مدى أهمية المهارات السابقة في إدارة الصراع المدرسي توجد أيضاً العديد من المهارات لإدارة الصراع، منها : مهارة الاستماع والإنصات، ومهارة التأثير والإقناع، ومهارة التعرف على ردود أفعال الآخرين، فعن طريق هذه المهارات يستطيع قائد المدرسة أن يحول الصراعات السلبية إلى صراعات إيجابية تصب في مصلحة المدرسة، وتحول القدرات الخاملة في جماعة المرعوسين إلى قوة ديناميكية فعالة تبعث النشاط في أواصر الجماعات وترفع طاقاتها من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

٤ - مراحل إدارة الصراع المدرسي :

فيما يلي عرض لمراحل إدارة الصراع المدرسي، بغرض أن تكون تلك المراحل مرشداً ودليلاً يساعد على التوصل إلى أفضل نظام لإدارة الصراعات التي تحدث بين كافة الأطراف المختلفة داخل المدارس، وأيضاً داخل الفصول سواء بين الطلاب ورفاقهم أو بين الطلاب ومعلميهم، وفيما يلي تلك المراحل :

أ- مرحلة اكتشاف الصراع :

يتم اكتشاف الصراع من خلال عدة خطوات متتابعة، وهي :

(١) **الصراع الكامن أو المستتر** : وهي الخطوة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، فهو غير ظاهر أو غير محسوس بالنسبة لهم، ويتمثل في عدم الرضا عن الوضع القائم، وغالباً ما يكون سببه التنافس على الموارد المحدودة، والاعتماد المتبادل بين المعلمين في أداء الأعمال واختلاف الأهداف والرغبات، وتعدد المهام بالنسبة للمعلم الواحد، فمن هنا ينشأ الصراع (Todarita, 2010, 723-724).

(٢) **الصراع المدرك** : يتم هنا التعرف على أسباب الصراع بمعرفة أحد أطراف الصراع أو كل الأطراف المشتركة (السيد، ٢٠٠٨، ١٣٦)، وغالباً ما يبدأ

الطرف الذي يشعر بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

(٣) **الصراع المحسوس** : هنا تثار المشاعر العدوانية وتزداد حدتها حيث يظهر التوتر الشديد والقلق بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية (بورغدة، ٢٠٠٥، ١٥١).

(٤) **الصراع العلني** : في هذه الخطوة يلجأ المعلم أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى. (ضحايي، المليجي، ٢٠١٠، ١٠٥).

(٥) **مخرجات الصراع** : تمثل هذه المرحلة "محصلة التفاعل والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة. فأما التوصل إلى حل مرضي للطرفين يعقبه تعاون، أو تسودها حالة عدم الرضا، وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع، وتتفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة حيث تؤدي إلى اختلال وظيفي وتخلخل في تماسك الجماعة" (المهدي، هيبه، ٢٠٠٠، ٢٢٤).

ومن الجدير بالذكر أن اكتشاف الصراع في مراحله الأولى قبل أن يستفعل أثره من الأهمية بمكان، وقراءة المؤشرات أو العلامات للصراعات المتوقعة وإبداء ردود أفعال سريعة ومباشرة بغرض الحد من الصراع. كما أن من الصراعات ما يحتاج إلى عدم فعل أي شيء بالمرّة انتظاراً لما يسفر عنه الصراع الناشئ، فقد تختفي المشكلة أصلاً بسبب التغيرات التي تطرأ على عناصرها.

ب- مرحلة تشخيص الصراع :

إن تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته، والتي يتوقف عليها بدرجة كبيرة نجاح عملية إدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة الثانوية العامة، وفيها يتم تقييم الوضع الحالي للمدرسة الثانوية؛ للتعرف على الأسباب الرئيسة للصراع

التنظيمي والنتائج المترتبة عليه سواء الإيجابية أو السلبية، وتحديد الأطراف المتأثرة بالصراع التنظيمي، والتعرف على وجهات نظرهم المختلفة تجاه هذا الصراع، والتشخيص الجيد للصراع التنظيمي يؤدي إلى التفكير في العلاج الصحيح، ويتوقف الوقت المستغرق في تشخيص الصراع على نوع الصراع ودرجة خطورته (ماهر، ٢٠٠٥، ١١٢).

وبفقد تشخيص الصراع في التعرف على مشكلة الصراع وحجمه وشدته وأسبابه، فالأسباب الكامنة وآثارها قد لا تظهر على السطح (Rahim, 2001, 86)، فضلاً عن إجراء المقابلات المتعمقة مع الأفراد، وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها، وعملية التشخيص هي القاعدة الأساسية لخطوة التدخل في الصراع، لأن التدخل في الصراع بدون تشخيصه يعني احتمالية حل المشكلة بصورة خاطئة.

وتوجد مجموعة من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي (العبيدي، ٢٠٠٨، ٨٤) :

- الاهتمام بإجراءات شكاوي المعلمين إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر.
- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.
- إجراءات البحوث الميدانية، وتوزيع استمارات الاستقصاء على المعلمين والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشكلات وخلافات معينة وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات.

يتضح مما سبق أن تشخيص الصراع يجب أن يتضمن قياس الصراع مثل توزيع استمارات أو لقاءات...إلخ، وتحليل العلاقات بين هذه المتغيرات؛ للوصول إلى التشخيص السليم لحقيقة الصراع ووفقاً لتحليل المعطيات التي تم جمعها

حول الصراع، وتحدد الإدارة الطريقة المثلى للتدخل للحد من الصراعات بالفقد الكافي وعلاج الصراع.

ج- مرحلة علاج الصراع :

يتوقف علاج الصراع داخل المدارس الثانوية العامة- إلى حد كبير- على مهارات اكتشاف الصراع وتشخيصه من خلال الخطوات التالية
(www.saylor.org) :

- التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الصراع.
 - تطوير استراتيجيات للتحكم في عدم حدوث الصراع.
 - تحديد المجالات الرئيسية للصراع وخطوات التحكم وإدارته بفعالية.
 - التأكيد على أن عملية الصراع وجدانية من ناحية المنشأ.
 - حل عملية الصراع من خلال الحوار الفعال والبناء.
- ونجد أنه كلما أدرك المعلمون طبيعة الصراع داخل المؤسسات التعليمية كلما كانوا قادرين على إدارة الصراع بطريقة أكثر فعالية، ويرى البعض أن إدارة الصراع كفلسفة وكمجموعة مهارات تساعد المعلمين والجماعات على فهم أفضل للتعامل مع الصراع في كل جوانب الحياة، فالصراعات كمفهوم لا تبقى كما هي إيجابية أو سلبية ولكنها تدرك كجزء أساسي في الحياة المدرسية (Ghaffar, .N.D., 214).

وتتضمن مرحلة علاج الصراع الحالتين التاليتين :

الحالة الأولى : ماذا يحدث لو لم يتم الاتفاق على حل للصراع؟ أحيانا ما تؤدي عملية إدارة الصراع المدرسي إلى إظهار بعض الأفراد لمشاعر العناد وعدم الرغبة في تقبل الوضع الجديد إما احتجاجاً على أسلوب إدارة الصراع أو احتجاجاً على الشخص أو الجهة التي تقوم بتنفيذ فعاليات عملية إدارة الصراع المدرسي، ويجب أن تعي إدارة المدرسة أن إدارة الصراع ليس طريق مفروشاً بالورود بل أنه يتطلب جهداً وعرقاً قد يصل- في بعض الأحيان- إلى تعدي

بعض الأفراد عليهم سواء لفظياً أو جسدياً، وتضطر إدارة المدرسة إلى التفاوض عن هذه الأمور رغبة منها في التوصل إلى احتواء الصراع لإدراكها للنتائج السلبية التي ستترتب على هذا الصراع إذا لم يتم احتواؤه والتعامل معه، ويجب أن تدرك إدارة المدرسة أيضاً أن نجاح عملية إدارة الصراع ليس أمراً مضموناً (حسين، حسين، ٢٠٠٧، ٩٤).

الحالة الأخرى : حل الصراع من خلال اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة؛ للتعامل مع الأعراض التي كانت السبب في بروز الصراع، ومهما تعددت سبل إدارة الصراع، فإنه يجب أن تهتم بتحقيق فعالية الحل؛ لأن تكرار الصراع وشدته وتحوله إلى أزمة يمكن أن يكون له آثار مدمرة على سلوك أفراد المدرسة، مثل: التغيب أو التباطؤ والتأخر، أو التقلب في العمل، وقد يلجأ بعض المعلمين- وكنتيجة للصراع الذي يعيشونه- إلى إبداء توجه وسلوكيات عدوانية، مثل: إهمال العمل أو تخريب ممتلكاته أو سرقة بعضها (السلطاني، د. ت، ١٠٨).

ويتطلب حل الصراع المدرسي من مديري ومعلمي المدارس اكتساب القدرات والكفايات اللازمة لتشخيص الصراع، واختيار الاستراتيجية الأمثل للتعامل معه لاسيما إذا عرفنا أن كثيراً من المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في العمل هي في حقيقتها أوضاع صراع؛ لأنها تأتي من خلال التفاعل بين المعلمين في بيئة العمل. حيث تنتوع مؤهلات ومهارات العاملين فيها، وتتنابن ثقافتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف آراؤهم وإدراكاتهم وبالتالي يتميز سلوكهم الأمر الذي يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام، مما يتطلب ضرورة إكساب أفراد المجتمع المدرسي كفايات مهنية، والتي من بينها : كفايات القيادة بأساليبها الديمقراطية التربوية، وكفايات الاندماج بالمجتمع المحلي، وكفايات اتخاذ القرار وتنفيذه وكفايات المتابعة والتقويم الذاتي، وكفايات التفويض (قطيشات، ٢٠١٠، ٤).

وهكذا تتضح مراحل إدارة الصراع المدرسي، ومن العوامل التي تساعد في تنفيذها ثقة المعلمين في الإدارة المدرسية وفي أنفسهم والعمل الذي يقومون به

فإن ذلك يساعدهم في درجة قبولهم لحل الصراع والتطوير. أما إذا كان الخوف هو السائد فلن يكون حل الصراع، ولن تكون هناك استجابة للتطوير والانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة.

٥- أساليب إدارة الصراع المدرسي :

إن الخطوة الأولى لإدارة الصراع المدرسي هي تشخيص الصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه ونوعه، ومن ثم يمكن اختيار أسلوب مناسب لإدارة الصراع المدرسي والاستفادة منه.

وتتضمن عملية تشخيص الصراع في المؤسسات التربوية كعملية مهمة

لإدارته بفعالية، التعرف على ما يلي (حسين، حسين، ٢٠٠٧، ٧٩) :

- أسباب الصراع الحقيقية في المدرسة من أجل معالجتها بشكل جذري.
- حجم الصراع على مستوى الفرد والمجموعة وبين المجموعات.
- أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرعوسين.
- فاعلية التنظيم والأفراد والمجموعات العاملة فيه، ونتائج التشخيص يجب أن تبين هل كان هناك حاجة للتدخل ونوع التدخل المطلوب لإدارة الصراع.
- وتعتمد أساليب إدارة الصراع المدرسي على ما يلي (حسين، حسين، ٢٠٠٧، ٧٩):
- طبيعة الفرد والخصائص الشخصية المميزة له.
- طبيعة وسلوكيات وأنماط الصراعات.
- استراتيجيات الاتصال التنظيمي التي تقوم إدارة المدرسة الثانوية بتطبيقها لإدارة الصراع.

ومن أساليب إدارة الصراع المدرسي، ما يلي :

أ- أسلوب التعاون (Collaboration) :

يقوم هذا الأسلوب على محاولة تأمين مصالح الطرفين المتعارضين، بمعنى يحاول كل طرف تأمين أو تحقيق مصلحته ومصالح الطرف الآخر، ويمثل هذا

الأسلوب محاولة لمعالجة الصراع عن طريق إيجاد الوسائل التي تمكن أطراف الصراع من تحقيق احتياجاتها (الجزيري، ٢٠٠٢، ٤٠٤).

ويعتمد أسلوب التعاون على الجهود التي يبذلها مدير المدرسة الثانوية في تدعيم فكرة أن أهداف المعلمين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض، ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد المعلمين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة من أجل تحقيق أهداف المدرسة الثانوية (العبيدي، د. ت، ٨٧)، وهنا ينبغي على كل معلم تقديم وإظهار كل تقدير واحترام لنفسه والآخرين حتى يتم التوصل إلى حل متوافق يرضي جميع الأطراف، لذا يقوم هذا الأسلوب على المشاركة بين جميع الأطراف لتحقيق المكسب للجميع (Yuan, 2010, 300).

ويتعين على إدارة المدرسة الثانوية العامة اللجوء إلى استخدام ذلك الأسلوب لاحتواء الصراع، حينما تمثل اهتمامات أطراف الصراع أهمية كبرى لأهداف المدرسة ولذلك ينبغي عليها الوفاء بها كاملة وأيضا حينما لا يكون لدى الإدارة المدرسية أسلوب محدد لإدارة الصراع، وعندما تجد المدرسة أن تحقيق التكامل بين أطراف الصراع يوفر العديد من الاحتمالات والفرص الإبداعية الجيدة. إلى جانب حينما تكون هناك ضرورة ملحة للتوصل إلى احتواء ذلك الصراع. ولكن بدون التأثير السلبي على مشاعر واهتمامات أطراف الصراع (حسين، حسين، ٢٠٠٧، ١٠٣).

وبالتالي فإن أسلوب التعاون يتسم بالتركيز على العلاقات الإنسانية بشكل كبير من خلال الاهتمام العالي بالذات وبالآخرين معاً، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع (Chalkidou, 2011, 25).

ب- أسلوب التجنب (avoidance) :

يتم استخدام أسلوب التجنب عند الخوف من الدخول في الصراع، أو عدم ثقة أطراف الصراع بمهاراتهم على إدارة الصراع، كما يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون موضوع الصراع ليس ذا أهمية، ومن ثم تمنح الفرصة للأفراد حتى تهدأ عواطفهم مما يجعلهم يتراجعون عن الخلاف، ويتعامل به الرؤساء عندما يخشون الدخول في مواجهة الصراع أو يفتقدون المهارة في إدارة الصراع. وعلى الرغم من ذلك يتطلب هذا الأسلوب مهارة الانسحاب في التوقيت المناسب (الحراشة، خليفات، ٢٠٠٩، ٢١٢).

ويتضمن أسلوب التجنب في المدارس الثانوية العامة التغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته، وتوجد ثلاثة أشكال رئيسة لأسلوب التجنب وهي، (عبد الواحد، ٢٠٠٨، ٥٩) :

- الإهمال، بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.

- الفصل المادي، وذلك من خلال إبعاد المعلمين أو الجماعات المتصارعة عن بعضها البعض، بمعنى فض الصراع من خلال عدم الاحتكاك، الأمر الذي يعيق التفاعل والتواصل بين أفراد الجماعة.

- التفاعل المحدود، بحيث يسمح للمعلمين بالتواصل والتفاعل بشكل محدود فقط للضرورة من خلال الموقف الرسمي مما يقيد تفاعل العاملين ويجعل العلاقة رسمية تماماً.

ويشير هذا الأسلوب إلى اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ويرتبط بالانسحاب والتأجيل والتهرب أو هو شكل لتأجيل الصراع إلى الوقت المناسب، أو باختصار الانسحاب من وضع مهدد، ومثل هذا المعلم يفشل في إرضاء ذاته أو الاهتمام بإرضاء الآخرين، وقد يرفض الاعتراف علناً بأن هناك صراعاً ينبغي التعامل معه (Rahim, 2002, 220).

يتبين مما سبق أن أسلوب التجنب يكون أفضل في إدارة الصراع المدرسي في الحالات التالية :

- تجنب المناقشة المفتوحة للقضايا الشائكة.

- تخفيف حدة احتدام الصراع بتجاهل الأسباب التي أدت إليه.

- التقبل الهادئ للاختلافات في الآراء.

ج- أسلوب القوة/ التنافس Forcing :

يلجأ مدير المدرسة المتبع لهذا الأسلوب إلى استخدام القوة بغرض إدارة الصراع في مدرسته، وهو على العكس من أسلوب التعاون؛ حيث يستخدم المدير قوته لإرغام المرعوسين على تنفيذ قراراته وأوامره التي يصدرها، بغض النظر عن موافقتهم أو معارضتهم، وهذا الأسلوب يعكس الاستراتيجية التي يضعها المدير للأفراد العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها في مدرسته وأهم ما يميز هذا الأسلوب هو السرعة في الإنجاز، ويؤخذ عليه أنه يقلل من فرص الإبداع والابتكار والتعاون لدى المرعوسين (Tatum, 2006, 68-69).

ويستخدم هذا الأسلوب حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة، وفي هذا الأسلوب يمكن اتباع إحدى الطريقتين التاليتين (القيوتي، ٢٠٠٤، ٢٦٠) :

- تدخل السلطة العليا : بمعنى تدخل مسئول أعلى في مركز أقوى. حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا سيتم استعمال العقاب، وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى، أو يتم استعمال أنواع أسوأ من العقاب.

- استعمال السياسة، عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

ويعتمد على أسلوب القوة في إدارة الصراع المدرسي في بعض الأحوال، مثل (عبد الرحيم، ٢٠٠٩، ٢٣٤) :

- المواقف التي يوجد بها أفراد يعمدون كسب القضايا بطرق غير شرعية، كمحاولة أحد الأطراف استغلال فرد ما، واتخاذ هذا الفرد قراراً سريع لحماية نفسه.

- الحالات التي تتطلب السرعة والحزم، وعند ظهور اتجاهات الخطر، وفي المواقف الطارئة.

- المواقف الإدارية الحيوية التي تتعلق باستقرار التنظيم والحفاظ على مركزه ومكانته.

- القضايا والمواقف المهمة، وعندما تحتاج القرارات غير المبرمجة للتطبيق، وعند الرغبة في تقليل التكاليف.

ومن ثم يتبين مما سبق أن أحد أطراف الصراع يقوم بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، ويعمل على تحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يحتل موقع الطرف الآخر، وهو نمط حازم وغير تعاوني.

د- أسلوب التسوية/ التوفيق (Compromising) :

يعتمد أسلوب التسوية على الحل الوسط، ويقوم على اعتقاد أن الأفراد لا يستطيعون تحديد طريقهم، ويجب أن يجدوا حلول وسط يلتقون فيها (Dessler, 2001, 449)، وهذا الأسلوب يوازن بين طرفي الصراع، وقد يوفر نوعاً من الرضا بين الأطراف المتصارعة، مما يعمل على تحسين العلاقات بينهم، وتخفيف حدة الصراع، وزيادة الإنتاجية داخل المدرسة الثانوية العامة.

ويستخدم أسلوب التسوية من أجل التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي، وإمكانية تقسيم الشيء أو الهدف، وهناك نقطة أساسية ترتبط باستخدام أسلوب التسوية وهي أن كلا الطرفين لا يكون راضياً كلية عن النتيجة، إذ أن كلا منهما تنازل قليلاً عن موقعه الأصلي ولهذا السبب فإن أسلوب التسوية مؤقت

لاحتمال ظهور مسببات الصراع التنظيمي التي نشأ عنها الموقف مرة أخرى في المستقبل (ضحاوي، المليجي، ٢٠١٠، ١٠٨).

ويحتاج مدير المدرسة الثانوية العامة لهذا الأسلوب لاتخاذ حلول وسط للخلافات المتعددة، ولذلك فإن مهمة مدير المدرسة أن يقوم بدور المحامي لكل طرف، وهو بذلك يساعد جميع أطراف الصراع ويعطي كل منهم الفرصة للحديث عن انطباعه حول الموقف وبذلك يتبين عدم فهم الآخر له (Dean, 1999, 42)، مما يساعد على التوصل إلى حل وسط بين أطراف الصراع.

يتبين مما سبق أن أسلوب التوفيق يعبر عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، إذ يتضمن مبدأ الأخذ والعطاء؛ للوصول إلى حل وسط، فالمدير يتنازل عن بعض اهتماماته ويتنازل الطرف الآخر عن بعض اهتماماته من أجل الوصول إلى حل وسط يحقق الرضا الجزئي للجميع بحيث لا يكون هناك طرف رابح وآخر خاسر.

هـ- التفاوض Negotiation :

يعد التفاوض عملية ديناميكية يراد لها أن تحل ما بين الطرفين المتنازعين من مشكلات خلافية مشتركة، ومن ثم فهي عملية عقلية تقوم على احترام متبادل بين طرفيها، يحترم فيها كل طرف حاجات ومصالح وأهداف الطرف الآخر ولا يخرج منها طرف وقد حقق مكاسب ومغانم على حساب الطرف الآخر (جلال، ٢٠٠٧، ٤).

ويتوقف نجاح التفاوض - بدرجة كبيرة- على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد وفريق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض، وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض، وأن يتوفر الاستعداد لدى كل طرف بتعديل موقفه الأصلي إذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة مما يسهم في الوصول إلى أفضل النتائج لأطراف التفاوض. وأن يكون معلومًا أن ظهور الحاجة للتفاوض والافتناع بها يتوقف على إمكانية توفير منطقة مشتركة بين

مناطق الاختلاف لأطراف التفاوض، وأن يوجد قناعة لدى كل طرف من الأطراف المتنازعة بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديمه لتنازلات في مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق يحقق المصالح العادلة لكل الأطراف (Lewicki, Saunders, Minton, 2000, 250).

وتوجد مجموعة من القواعد للتفاوض الناجح، وهي (ماهر، د. ت، ٩) :

- أنت تتفاوض لأنك تود تغيير الوضع الراهن.
- الدخول في التفاوض يعني رغبة الطرفين في المقابلة والتحدث والتفاوض قبل الوصول إلى اتفاق نهائي.
- التوقيت، عنصر حاسم في التفاوض، فالوقت الذي يسلك فيه الطرفان يؤثر في مناخ التفاوض وفي النتيجة.
- تتأثر عملية التفاوض بما يملكه الطرفان من القيم الشخصية والمهارات وطريقة الفهم والاتجاهات على مائدة التفاوض.
- التوصل إلى نتيجة ناجحة للتفاوض، لا يعني أن الطرفين قد فازا (أو أن أحدهما قد فاز والآخر قد خسر) وإنما يعني هذا أنه تم التوصل لما ارتضاه الطرفان.

ويتم التفاوض من خلال الخطوات التالية (ماهر، د. ت، ٢٧) :

- (١) الإعداد، وفيها يتم تحديد موضوعات التفاوض، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها في كل موضوع من موضوعات التفاوض.
- (٢) تحديد الاستراتيجية، وفيها يقوم كل طرف بتحديد استراتيجية تفاوضية والأساليب التي سيتبعها في التفاوض.
- (٣) البدء، وفيها يقوم كل طرف بتقديم طلباته المبدئية من الطرف الآخر، أو تقديم أفكاره.
- (٤) فهم الموقف، وفيها يقوم كل طرف بتبرير موقفه للطرف الآخر ويحاول أن يفهم موقف الطرف الآخر.

(٥) التفاوض، وفيها تحاول الأطراف تقديم تنازلات.

(٦) النهاية، ويتم التوصل فيها إلى اتفاق نهائي أو التوقف المرحلي إلى حين.

ومن ثم فإن أسلوب التفاوض يتميز بأنه يعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين الأطراف ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيداً وتسوية للصراعات القائمة، **ويستخدم هذا الأسلوب** عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف (هلال، ٢٠٠١، ١١٩).

وبالتالي، فإن أسلوب التفاوض من الأساليب الحديثة التي يجب اتباعها في إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة. حيث إن استخدامه يؤدي إلى كسب المدير ثقة واحترام أفراد المجتمع المدرسي، ويساعد على تهيئتهم للعمل داخل المدرسة، ويحفز المعلمين على اكتشاف مهاراتهم وتطويرها وتنميتها لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدارس الثانوية العامة.

يتضح مما سبق أن الاهتمام بإدارة الصراع وأساليبه المختلفة يعد مدخلاً لتطوير المؤسسات التربوية- بشكل عام- والمدارس الثانوية العامة- بشكل خاص- فالمدارس بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والملل والروتين، والحفاظ على نموها وفعاليتها، كما يتبين أنه لا يوجد أسلوب مفضل يمكن استخدامه في جميع الحالات لإدارة الصراعات المدرسية وإنما ينبغي اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي يدور حوله الصراع في المدرسة.

ثالثاً: الانتماء التنظيمي

تعد الطاقات الإبداعية من المعلمين والعاملين من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية المؤسسات التربوية، ومدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بدقة وإتقان من أجل نجاح التنظيمات، ولهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد

والتدريب والتطوير فحسب، بل تعتمد بدرجة أكبر على مستوى انتماء هؤلاء المعلمون للمدارس التي يعملون فيها.

١ - ماهية الانتماء التنظيمي Organizational Belonging

يعني الانتماء إحساس المعلم بأنه جزء من العملية التعليمية، وهو جزء من المدرسة التي ينتمي إليها، ويتفاعل مع تفاعلاتها ويعتق أيديولوجيتها، ويمثل ثقافتها ويكون ولاؤه أولاً وأخيراً لهذه المدرسة، فالانتماء شعور وإدراك نفسي واجتماعي يترجم في شكل من أشكال السلوك الذي يمكن قياسه من خلال المواقف والأفعال، ومدى مشاركة المعلم أو عزوفه ومدى التعاون والصراع ومدى التماسك والتفاعل الاجتماعي.. وغير ذلك من المعايير (الشخصي، وآخرون، ٢٠١٢، ٢١-٢٢).

والانتماء أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المؤسسات التربوية إلى تحقيقه لما له من أثار إيجابية للفرد والمؤسسة في الوقت نفسه. حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى المعلمين وزيادة رضاهم (كردي، ٢٠١١، ١٨)، وقد أكدت العديد من الدراسات التي تناولت الانتماء التنظيمي على أنه يشير إلى مدى الإخلاص والولاء اللذين يبديهما الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على مدى تقبل المعلم أهداف المدرسة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها (رضوان، ٢٠١٢، ١١٠).

ويعبر الانتماء التنظيمي عن مدى قوة تطابق المعلم مع مدرسته وارتباطه بها، كما أنه استثمار متبادل بين المعلم والمدرسة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما (أبو بكر، ٢٠٠٤، ٣٩٩-٤٠٠)، حيث يرتبط المعلم بذاته معها، ويظهر الانتماء التنظيمي في شكل رد فعل للمعلم تجاه خصائص المدرسة التي ينتمي إليها، وإحساسه بارتباطه بأهداف وقيم المدرسة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من اجل المدرسة وليس من أجل مصالحه الخاصة.

ويمثل الانتماء التنظيمي أحد أشكال الارتباط بين المعلم والمدرسة، ويزداد ارتباط المعلم بالمدرسة التي يعمل بها مع مرور الوقت، واستثمار الفرد لسنوات عمره في عمله، ومن ثم فإن الانتماء التنظيمي يعكس رغبة المعلم في البقاء في المدرسة وقبول أهدافها وبذل مجهود إضافي لمصلحتها. ويتم وصف الانتماء داخل المجتمع المدرسي بأنه اعتقاد من الطلاب بأن المعلمين يهتمون بعملية تعلمهم، وبهم كأفراد بما ينعكس بالتالي على ارتفاع التحصيل الدراسي، والعلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلاب والإحساس بالأمان داخل المؤسسة التعليمية (Allen, Bowles, 2012, 109).

وقد حظي الانتماء التنظيمي بقدر لا يستهان به من الاهتمام نتيجة لتأثيره المعنوي على اتجاهات العمل مثل : الرضا الوظيفي والغياب ونية ترك العمل، وله خصائص مترابطة بوصفه حالة نفسية تصف العلاقات بين المعلم والمدرسة. حيث يؤثر على الصحة النفسية للأفراد وبالتالي على عملية الانتاج العقلي لدى المعلمين (Allen, Bowles, 2012, 108).

ويتكون الانتماء التنظيمي من ثلاثة عناصر أساسية وهي (Yousef, 2002, 250, 260):

أ - الانتماء العاطفي، وهو الارتباط العاطفي للمعلم بالمدرسة، وتوحد هويته معها واندماجه بها، والمعلمون ذوي الانتماء العاطفي القوي يظلون في المدرسة لأنهم يريدون ذلك.

ب- الانتماء الاستمراري، يشير إلى الانتماء على أساس إدراك المعلمين للتكاليف المترتبة على ترك العمل، لذلك فإن المعلمين ذوي الانتماء المستمر العالي يبقون في المدرسة، لأن عليهم أن يفعلوا ذلك.

ج- الانتماء المثالي : يشير إلى انتماء يقوم على إحساس المعلم بالواجب تجاه المدرسة، وهكذا فإن المعلمين ذوي الانتماء المثالي المرتفع يظلون في المدرسة؛ لأنهم يشعرون أنه ينبغي عليهم فعل ذلك.

ونجد أن البعد الأول وهو الانتماء العاطفي يمثل العنصر الذي يجب أن تسعى جميع المدارس إلى تعزيزه بين المعلمين، حيث يعكس الرغبة في البقاء في خدمة المدرسة.

وفي ضوء ما سبق فإن مفهوم الانتماء التنظيمي يشير إلى الخصائص الرئيسية التالية :

- الإيمان القوي والقبول لأهداف المدرسة وقيمها.
- الرغبة في بذل جهود مؤثرة لصالح المدرسة.
- الرغبة القوية في الاحتفاظ بعضوية المدرسة.
- الاستغراق في مهام ومشكلات المدرسة.
- الاستعداد للتضحية من أجل المدرسة.

٢- أهمية وأهداف الانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة :

ترجع أهمية الانتماء التنظيمي إلى أنه غالباً ما ينظر إليه كأساس لنجاح المدرسة، فالمدرسة الثانوية العامة يجب أن تبنى وتحافظ على الانتماء التنظيمي من أجل البقاء والنجاح. حيث إن الانتماء حاجة من الحاجات النفسية والإنسانية لدى كل أفراد المجتمع المدرسي، وهذه الحاجة إذا أشبعت كانت مصدراً من مصادر راحة المعلم وأمنه وسعادته، وإذا لم يتحقق إشباع هذه الحاجة شعر المعلم بالتوتر والضيق وانخفضت دوافعه للعمل البناء والبذل والتضحية.

ويمكن توضيح أهمية الانتماء التنظيمي فيما يلي - (Mckenna, 2005, 17)

(18)، (رشيد، ٢٠٠٤، ١٠-١١)، (صلاح الدين، ٢٠٠٥، ٣١٦) :

أ - يتسم الأفراد ذوي الانتماء العالي بمعدلات منخفضة من الغياب ولديهم استعداداً أكبر لقبول التغيير، وهم أكثر رضا وانغماساً في عملهم وأكثر فعالية وأقل استعداداً لتترك العمل من زملائهم ذوي الانتماء المنخفض.

ب- يؤثر الانتماء التنظيمي تأثيراً إيجابياً على الأداء، فالمعلمون ذوي الانتماء المرتفع أعلى إنتاجية للمدرسة الثانوية العامة.

- ج- يساعد الانتماء التنظيمي - إلى حد ما- في تفسير كيفية إيجاد هدف للأفراد في الحياة، ولذا حظي باهتمام كل من المديرين وعلماء السلوك الإنساني.
- د - يؤدي الانتماء التنظيمي إلى اكتساب وتزايد خبرة الأفراد وإتقانهم لأداء العمل مع طول فترة وجودهم في محيط العمل.
- هـ- يعمل الانتماء التنظيمي على دعم وتيسير التكيف السريع للمدرسة الثانوية العامة مع الظروف المتغيرة. كما يعتبر الانتماء التنظيمي أحد المصادر المهمة للميزة التنافسية.
- و - يتوافق الانتماء التنظيمي مع العديد من النتائج الإيجابية للمعلمين، كتعزيز مشاعر الانتماء والأمان والفعالية وتكوين صورة إيجابية عن الذات والتي قد تنتج من التطابق مع قيم واتجاهات المدرسة الثانوية العامة.
- ز- يساعد الانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة على تقبل المعلمين لأي تغيير يكون في صالح العمل من أجل تقدم وازدهار المدرسة إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمدرسة يعود عليهم بالخير والازدهار.
- ح - يمثل الانتماء التنظيمي أحد المؤشرات المهمة والمفيدة للحكم على كفاءة المدرسة.
- ط- يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين. حيث إن المعلمين يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاءة أفضل، وذلك يحقق الثقة والود بين المدير والمعلمين.
- ي- يزيد الانتماء التنظيمي من درجة التعاون والرضا بين المعلمين. مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمدرسة الثانوية العامة.
- يلاحظ مما سبق مدى أهمية الانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة. حيث إن المعلم هو حجر الزاوية للعملية التعليمية، وشعوره بالانتماء إلى المدرسة يحفزه نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

أما بالنسبة لأهداف الانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة فمتعددة، ومنها ما يلي (رشوان، ٢٠١٠، ٢٧)، (Lynn, 2004, 945-955)،
: (http://www.educaiton.com)

- أ - تنمية الدوافع الإيجابية لدى المعلمين وزيادة رضاهم الوظيفي.
- ب- زيادة رغبة المعلمين على البقاء في المدرسة الثانوية العامة وبذل جهد إضافي لتحقيق أهدافها.
- ج- تحفيز المعلمين بالمدرسة الثانوية العامة للعمل وقبولهم لأهدافها، وزيادة الجهد الذي يبذلونه من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف، مما يؤدي إلى انخفاض معدل ترك العمل.
- د - تحقيق الشعور بالقبول الشخصي والاجتماعي للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة التي ينتمون إليها.
- هـ- تحديد أهداف واضحة للمعلمين بالمدرسة الثانوية العامة مما ييسر وصولهم لتحقيق هذه الأهداف.
- و- يعمل على مساعدة المعلمين على تحقيق النجاح المهني في المدارس الثانوية العامة.
- ز- تحسين مستويات المعلمين وزيادة الفعالية نحو تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة، وذلك من خلال الالتزام بالخطة العامة للمدرسة.
- ح- تحديد نظام مناسب للحوافز. حيث يعبر الحافز عن الأسلوب الذي يقدم للمعلم لإشباع المرغوب فيه لحاجاته الناقصة، لذلك فإن توافر نظام مناسب من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا عن المدرسة.
- ط - توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحقيق أهداف ومصالح كل من المدارس والمعلمين، ويتأتى ذلك من خلال الاهتمام بالبيئة التنظيمية، وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالموارد البشرية من ناحية أخرى.

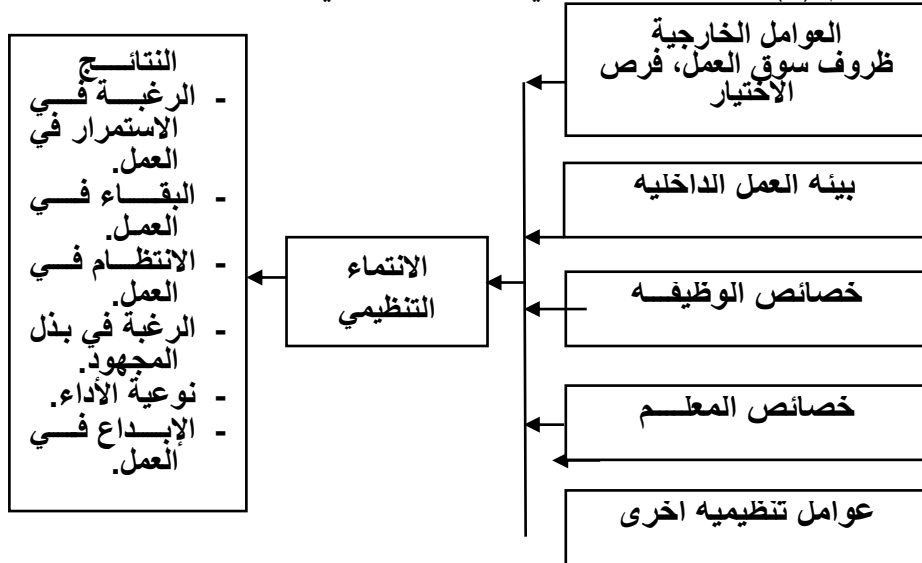
ي- زيادة مشاركة المعلمين، فإتاحة الفرصة للمعلمين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنه تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي الاجتماعي البناء في بيئة العمل.

يتبين مما سبق تعدد أهداف الانتماء التنظيمي للمدارس الثانوية العامة، لما له من أثار على فعالية المدرسة ودرجة الإنجاز والكفاءة فيها. حيث إن المعلمين الأكثر انتماء هم الأكثر استمرارية وإنتاجية في مدارسهم، وذلك لاندماجهم وتوحدهم وتطابق أهدافهم مع أهداف وقيم المدرسة التي يعملون فيها. بحيث يصبح هؤلاء المعلمون جزءاً من التنظيم، أي انصهار المعلمين في التنظيم الذين يعملون فيه.

٣- العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة :

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمدرسة، وبعضها يتعلق بخصائص المعلم وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، كما في الشكل التالي :

الشكل رقم (١): العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي



Resource: Arab British Academy for Higher Education
(<http://www.abahe.co.uk>.)

يبين الشكل السابق مجموعة من العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة، وفيما يلي توضيح لهذه العوامل :

أ- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية :

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، كظروف سوق العمل أو الفرص المتاحة للاختيار والتوظيف على اتجاهات المعلمين وسلوكياتهم، وبالتالي تؤثر على درجة انتمائهم التنظيمي.

وجدير بالذكر أن اقتصاد العولمة يؤثر على طبيعة سوق العمل. حيث حدثت تغييرات كبيرة في تنظيم العمل، وأصبحت الوظائف أو الحياة الوظيفية غير محددة المعالم، وهذا يعني اضطرار العاملين للتكيف مع تلك الحياة الوظيفية غير محددة المعالم. كما أن من يكتسب مهارات جديدة يتطلبها سوق العمل يتمتع بموقع أفضل، وعلى النقيض من ذلك فالعمال غير الماهرين لا وجود لهم في ظل تلك الحياة الوظيفية غير محددة المعالم. كما كانوا من قبل في ظل الحياة الوظيفية التقليدية (رضوان، ٢٠٠٦، ٦٥).

وهذا يوضح حين يكون سوق العمل مفتوحاً وبحاجة إلى عمال أو معلمين وتكون الفرص متعددة أمام المعلم وهذا قد يقلل من الانتماء التنظيمي لديه خاصة في المرحلة الأولى لبداية العمل لإمكانية انتقاله إلى منظمة أخرى قد تطرح أمامه خيارات أفضل للعمل، ويحدث العكس حينما يكون سوق العمل مغلقاً والأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد وتكون البطالة سائدة، وإمكانيات التوظيف محددة هذا يجعل المعلم أكثر انتماءً وتمسكاً بوظيفته، أي أنه كلما استقر المعلم في عمله وزادت فرص الاستمرار به كلما كان أثره أكبر على الانتماء التنظيمي.

ب- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية :

إن الدور المهم الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها الدور

القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه (أحمد، ٢٠٠٦، ١٢) وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمدرسة من أبرز العوامل وأكثرها تأثيراً على الانتماء التنظيمي ومن أهم هذه العوامل:

(١) جماعة العمل :

تتفاوت التعريفات المختلفة للجماعة، فيما بينها في نظرتها إلى المقصود بالجماعة، فمنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومنها ما ينظر إلى الجماعة على أساس الحجم الذي تتكون منه الجماعة، وتعرف جماعة العمل بأنها فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد، ويوقت واحد، وتمارس الأنشطة المتماثلة في الآراء، وغالباً ما تتواجد هذه المجموعة يومياً في أداء نفس الأنشطة المناطة بها. ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين face to face (حمودة، ٢٠٠٩، ١٠٤-١٠٥). ونجد أنه كلما كانت اتجاهات جماعة المعلمين إيجابية، ودرجة تماسكهم قوية زاد مستوى الانتماء التنظيمي. حيث إن تماسك الجماعة يقاس بدرجة الوحدة بين أعضاء الجماعة، وزيادة التفاعلات الإيجابية (حسن، ٢٠٠٧، ٢٥٩).

(٢) الأجور :

يقصد بالأجور المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل، وهو كذلك ما يستحقه المعلم من الحكومة مقابل تنفيذ ما كلف به في إطار التشريعات المنظمة (عبد الباقي، ٢٠٠٣، ٣٥٩). وفي هذا السياق يجب الوقوف على مدى عدالة الأجر للمعلم مقارنة بطبيعة عمله ومدى تغطية ذلك الأجر لمتطلبات المعيشة، فكلما كانت الأجور عادلة ومتناسبة مع عبء العمل ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي. أما في حالة أن المجد والمهمل على درجة ومستوى واحد، فهذا يعارض مبدأ العدالة. إلى جانب أن الأجر الثابت لا يؤدي إلى الابتكار (عبد الوهاب، ٢٠٠٠، ١٥) ولهذا فمن

الضروري مراجعة أجور المعلمين للمرحلة الثانوية العامة ومراعاة المتميزين من المعلمين.

(٣) الخصائص الوظيفية :

يعبر عن خصائص الوظيفة بالمعالم الأساسية التي تميز الوظيفة عن غيرها من وظائف المنظمة، والتي تبرز مدى صعوبتها، وتشمل تلك المعالم تحديد اسم الوظيفة وموقعها، وبيان اختصاصاتها ومسئولياتها وكذلك بيان واجباتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها. أما صفات العمل، فتشمل درجة مسئولية المعلم عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس المعلم بأهمية نتائج العمل، ومسئوليته المباشرة عن تلك النتائج والاستقلالية في أداء العمل (على، إبراهيم، ٢٠١٢، ١٥)، حيث إن الاستقلالية في أداء العمل والشعور بأهمية العمل الذي يقوم به المعلم والاندماج في العمل واللامركزية والمنافسة لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي للمعلمين.

ج- الخصائص أو السمات الشخصية :

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد، أي التي تميز المعلم، وهناك العديد من الخصائص أو السمات الشخصية التي تؤثر على الانتماء التنظيمي لمعلم المرحلة الثانوية العامة، وتركز الدراسة بشكل أساسي على نوعين من المتغيرات، هما :

١- المتغيرات الديمغرافية.

٢- دوافع وقيم المعلمين.

وفيما يلي توضيح المتغيرات الديمغرافية.

خصائص المعلم :

يتجسد دور المعلم عن طريق القدوة الحسنة أمام التلاميذ، فهو المربي الفاضل الذي تتمثل في شخصه تلك القيم، فهو أبعد ما يكون عن الديكتاتورية. بل يكون علاقة ودية مع تلاميذه، ويحترم آرائهم، ويتقبلها حتى يستطيع أن يسهم في إزكاء

الانتماء في نفوس الطلاب والذي بدوره يشكل أساس الانتماء التنظيمي. كما يقتضي ذلك تطوير قدراته ومعارفه من أجل تطوير العملية التعليمية (عيوري وآخرون، ٢٠٠٦، ٣٠).

ومن خصائص المعلم : السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.

(أ) السن :

يفترض أن لسنوات العمل في المدرسة تأثير على الأداء والانتماء؛ وذلك لأنها تؤدي إلى زيادة خدمة ومعارف ومهارات المعلم. ولذا كلما زادت أقدمية المعلم زاد انتماءه ورضاه عن العمل وقل غيابه (ماهر، ٢٠٠٣، ١٩١-١٩٢).

(ب) الحالة الاجتماعية :

يكون المعلم المتزوج أكثر انتماءً وأعلى أداءً وأقل غياباً أو تركاً للخدمة، وذلك بالمقارنة بالشخص الأعزب (المطيري، ٢٠٠٦، ٥٥) حيث إن المعلم المتزوج يتحمل العديد من المسؤوليات تجاه أسرته وطلابه، والشعور بالمسئولية ليس لفظاً مجرداً. بل الشعور بالمسئولية هدفه عمل، فالمعلم الذي يشعر بالمسئولية الاجتماعية معلم إيجابي عملي. في حين أظهرت دراسة أن المعلم غير المتزوج أكثر انتماء من المعلم المتزوج (الخييلي، ١٩٩٩، ١١١).

(ج) المستوى التعليمي :

يؤثر المستوى التعليمي على الانتماء التنظيمي، فكلما انخفض أو تدني المستوى التعليمي للأفراد داخل المدرسة زاد مستوى انتمائهم التنظيمي، وذلك لقلّة فرص العمل أمامهم وانتقالهم لمؤسسات أخرى. أما ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد داخل المدرسة فله تأثيرات، فإذا ارتفع المستوى التعليمي للمعلم وكانت المدرسة قادرة على تلبية طموحه وتطلعاته وإتاحة الفرصة أمامه للإبداع زاد انتماءه للمدرسة، وإذا كانت المدرسة التي يعمل بها غير قادرة على الوفاء بهذه التطلعات فإن انتماء المعلم لهذه المدرسة يقل، لأن المستوى التعليمي المرتفع

يفتح أمامه أبواب جديدة للعمل وفرص أفضل مما يقلل من ولاء المعلمين وانتمائهم لمدارسهم (النعساني، ٢٠٠١، ٩٨).

(د) المكانة الاجتماعية :

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية، زاد انتماء المعلم إلى عمله. أما إذا قلت مكانة المعلم وظيفيا واجتماعياً قل انتماءه التنظيمي؛ وذلك لقلة اهتمام أفراد المجتمع بمكانة معلم التعليم الثانوي العام في مصر.

(٢) دوافع وقيم المعلمين :

الدوافع حالة داخلية تنشط وتحرك وتقود وتوجه السلوك نحو الأهداف (برنوطي، ٢٠٠٤، ٣٤٤) ويقصد بالقيم المعتقدات والأفكار التي يعتنقها المعلم وتظهر على سلوكه في المواقف المختلفة، وتمثل قيم المعلم مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا اعتبارها من محددات هذا السلوك (الهيبي، ٢٠٠٥، ٢٢).

وتختلف مستويات الانتماء التنظيمي باختلاف دوافع وقيم المعلمين التي تؤثر بدورها في مستويات الانتماء التنظيمي. حيث تتأثر مستويات الانتماء التنظيمي بدوافع وقيم المعلمين (خطاب، ٢٠٠٣، ٧٥)، فالمعلمون الذين يدركون أن أعمالهم تشبع لديهم دافع الإنجاز فإن ذلك يزيد من الانتماء التنظيمي لديهم، كما أن زيادة التفاعل بين المعلمين الذي يشبع الحاجات الاجتماعية يزيد الارتباط النفسي للمعلمين بمدارسهم، لذا كلما زادت قيمة العمل وأهميته بالنسبة للمعلمين زاد مستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

يتبين مما سبق أن اختلاف قيم المعلمين مع قيم إدارة المدرسة الثانوية العامة يؤدي إلى انخفاض الانتماء التنظيمي لديهم. أما إذا شعر المعلمون بأن إدارة المدرسة الثانوية العامة تتفق مع رغباتهم ودوافعهم وقيمهم فإن ذلك يزيد من

انتمائهم التنظيمي. حيث يتوفر لهم الإحساس بأن إدارة المدرسة تلبي ما يحتاجون إليه.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة متعددة، وإلى جانب العوامل السابقة، فإن الانتماء التنظيمي يزيد كلما كانت الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها واضحة؛ لكي يسهل على كل معلم فهمها والعمل على تحقيقها. كما أن تنظيم الاتصالات داخل المدرسة وخارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك، فتبادل المعلومات بين الإدارة والمعلمين وتحقيق الاتصال الفعال بين المدرسة وكل العاملين بها، كلها أمور أساسية في تحقيق تماسك المدرسة وفعاليتها. إلى جانب أن الاهتمام بإتاحة الفرصة للمعلمين للمساهمة بأفكارهم تجعلهم أكثر إحساساً بالمسئولية في بيئة عمل بناءة تسودها الثقة والإخلاص، وهذا يسهم بشكل كبير في زيادة الانتماء التنظيمي للمعلمين وجعلهم أكثر ارتباطاً بمدارسهم.

٤- أبعاد الانتماء التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الانتماء التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية.

أ- الولاء Loyalty

يعد الولاء من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ويصفه البعض بأنه درجة اندماج المعلمين أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المدرسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من العمل (Zhen, 2002, 560) حيث يبين رغبة المعلم في البقاء في المدرسة التي يعمل فيها وانتماؤه لها، والمحافظة على سمعتها واعتزازه بأنه عضو فيها، ولذا تحرص إدارة المدارس الثانوية العامة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند المعلمين، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي يؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المدرسة والوصول إلى أهدافها.

ويحظى الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات التعليمية على مستوى العالم المتقدم باهتمام الباحثين، وذلك لكونه يعكس - إلى حد كبير - مدى انتماء المعلم للجماعة والمدرسة التي يعمل فيها، وبالتبعية مدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز، ويتأثر مستوى تقيد المعلم بالولاء التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة بمدى وضوح الأهداف وطبيعة الثقافة السائدة، وتوقعات الفرد الإيجابية والسلبية والخصائص والسمات الوظيفية ومدى دعم الإدارة العليا والعلاقة بين الرئيس والمرءوس (Meyer, Becker, Vandenberghe, 2004, 990-999).

وترجع أهمية الولاء التنظيمي إلى ارتباطه بكثير من المتغيرات، فالولاء المرتفع يؤدي إلى بلوغ الأهداف والاستقرار وتعزيز الإبداع وتطوير مقدره المدرسة على البقاء والاستمرار في النمو، ويترتب على ذلك زيادة معدلات الإنتاج التي تعزز العمل، والبعد عن الإفراط في إلقاء اللوم على المعلمين في حالة تعثرهم في تحقيق بعض الأهداف، وأيضاً البعد عن التمييز وعدم العدالة في التعامل (Kondalkar, 2007, 89, 91) مما يؤدي إلى تحفزهم والحد من الصراع والغياب وزيادة الانتاجية وتحسين جودة المدرسة.

مما سبق يمكن استخلاص الركائز الأساسية للولاء التنظيمي، وهي :

- قبول أهداف المدرسة وقيمها وثقافتها.
- توافر مستوى عال من الانتماء إلى التنظيم.
- الرغبة الشديدة في الاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

ب- الالتزام Commitment

يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، كما يسهم في تطوير قدرة المدرسة الثانوية العامة على البقاء والنمو المتواصل، ويتحقق الالتزام التنظيمي

من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئية العامة. حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من المعلمين بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم المدرسة التي يعملون بها (أبوالروس، حنوته، ٢٠١١، ١٢٦٠).

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمدرسة الثانوية العامة إلى التقدم والبقاء، وتبرز أهمية الالتزام التنظيمي مما يلي (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ٣٨):

(١) يمثل الالتزام التنظيمي عنصرًا مهمًا في الربط بين المدرسة الثانوية العامة والمعلمين والعاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المدارس أن تقدم الحوافز الملائمة لمعلميها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

(٢) يعتبر التزام المعلمين للمدارس التي يعملون بها عاملاً مهمًا أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مدارسهم.

(٣) برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المدارس، بغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها.

(٤) يؤدي التزام المعلمين في مدارسهم إلى نجاح تلك المدارس واستمرارها وزيادة إنتاجها.

ويمكن العمل على زيادة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدرسة الثانوية العامة من خلال (الجميل، ٢٠١٢، ٢٩٦):

- الاهتمام المستمر بتحسين المناخ التنظيمي للمدرسة بما يساعد على رفع المعنويات لدى المعلمين.

- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للمعلمين، وهذا يتوقف على مدى اعتراف القيادات الإدارية بوجود هذه الحاجات وإمكانية إشباعها.

- وضوح الأهداف والأدوار يساعد المعلمين على الفهم والتحقيق والاستقرار وتجنب الصراع وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي.

يلاحظ مما سبق أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي عند المعلمين في المدرسة ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها الغياب ودوران العمل والتهرب عن أداء العمل.

ج- الهوية Identity :

الهوية في عرف حضارتنا العربية والإسلامية مأخوذة من "هُو... هُو" بمعنى أنها جوهر الشيء، وحقيقته المشتملة عليه اشتمال النواة على الشجرة وثمارها، فهوية الإنسان أو الثقافة أو الحضارة هي جوهرها وحقيقتها، ولما كان في كل شيء من الأشياء الثوابت والمتغيرات، فإن هوية الشيء هي ثوابته التي لا تتجدد، وتتجلى وتفصح عن ذاتها دون أن تُخلي مكانها لنقيضها طالما بقيت الذات على قيد الحياة (مصطفى، ٢٠٠٧، ٩٨٤).

ويسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده، ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية، والملاحح الحقيقية للهوية هي تلك التي تنتقل داخل الجماعة، وتظل محتفظة بوجودها وحيويتها، مثل القيم والتراث الثقافي، وتحدد الهوية الشعور العميق الوجودي الأساسي للإنسان (هلال، ٢٠١١، ٦).

والهوية- من المنظور الاجتماعي- هي الشعور بالانتماء إلى مدرسة ما والاندماج في بيئتها، والهوية- بذلك- شعور عقلي ووجداني بتحقق الذات في الوجود الجماعي دون انفصام أو انفصال عنه، ويناط بالهوية- في هذا الحال- مسئولية المحافظة على القيم والعادات والتقاليد والموروثات والتراث والآداب والسلوكيات. أي المحافظة على القيم الثقافية التي تحدد قيم المجتمع، وتجعله قادرًا على المحافظة على مجموعة الصفات والخصائص التي تميز مجتمعًا ما، وتجعله مختلفًا ومتفردًا عن غيره (البهواشي، ٢٠٠٢، ١٦٨-١٦٩).

ومن ثم فإن المحافظة على تعزيز الهوية داخل مدارس التعليم الثانوي العام يساعد على النهوض بها وتطويرها من خلال ضرورة العودة إلى التراث وطرح فكرة المحافظة على الهوية في ظل عصر العولمة.

هـ- الجماعة :

الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من اثنين فأكثر بينهم تفاعل اجتماعي وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل يتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة وذلك لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء الأعضاء بغير تحقيق أهداف الجماعة (زناتي، د. ت، ٢١٥).

وتؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعة. كما تسهم الجماعات في غرس مشاعر الانتماء والولاء في نفوس المعلمين من خلال تعودهم على الانتماء لأسرتهم المدرسية، وتحملهم المسؤوليات المترتبة على ذلك. بحيث يتحمل الجميع مسئولية نجاح الأسرة أو فشلها، ويعتمد ذلك بصورة كبيرة على توزيع الأدوار والمسئوليات بصورة جيدة، فيشعر كل معلم في الأسرة بأنه عضو فعال ومسئول عن نجاح العمل وتقديم الجماعة، فيشعر بانتمائه، وهكذا فإن الجماعة تجعل فكرة الانتماء واقعاً ملموساً لدى المعلمين يعيشونه ويمارسونه ويتدربون عليه داخل المدارس الثانوية العامة (الأمانة العامة، ٢٠٠٢، ١-٢).

ويعد الشعور بالانتماء التنظيمي من أقوى المشاعر في تحقيق الوئام والانسجام والتماسك والترابط والتكافل بين أفراد المدرسة الواحدة، فالانتماء هو العمود الفقري للجماعة، وبدونه تفقد الجماعة تماسكها، وتماسك الجماعة هو درجة انجذاب الأعضاء لها والذي يتوقف على مدى تحقيق الجماعة لحاجات أفرادها، فطالما أن الجماعة تحقق حاجات المعلم، فبإمكانها أن تؤثر على أفكاره وسلوكه عن طريق انتمائه لها (عسكر، د. ت، ٢).

يتبين مما سبق أن الانتماء حاجة من الحاجات الظاهرة. كما أنها تعمل في إطار الجماعة، ولا تعمل منفردة. هذا وقد انحصرت النظرة إلى الانتماء على أنه حاجة اجتماعية.

و- الديمقراطية :

يعتبر مفهوم الديمقراطية مفهومًا مركبًا تنتظم فيه كينونة من الممارسات والعلاقات والمبادئ الحرة التي يمكن أن توصل في المعلم الانتماء وقيم العدالة وحرية التفكير، وقيم النقد والحوار واحترام الآخر. كما يشمل ذلك القيم التي تؤكد حقيقة نماء الإنسان وتطوره، ومبدأ الشعور بالكرامة والحرية والمشاركة والإبداع. وإذا كان من إمكانية لتعريف الديمقراطية أمكن القول بأنها منظومة من القيم الإنسانية التي تقوم على مبدأ الحرية والتواصل والحق والقبول سعيًا إلى تحقيق الذات الإنسانية بكل ما تنطوي عليه من طموحات الوجود والحضور والابتكار والإبداع (الرميضي، ٢٠١٠، ١٥٩).

وتعمل الديمقراطية على تعزيز الوطنية والانتماء للتنظيم وحرية الفكر والتسامح والتربية الحقيقية والوعي الكامل بالمتغيرات المختلفة النابعة من البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها والتكيف معها فيما يخدم المدرسة الثانوية العامة والمصلحة العامة (أبوشريعة، ٢٠١٤، ٥٥٤).

وتهتم الديمقراطية بنمو المعلم والطالب من جميع النواحي الاجتماعية والعقلية والانفعالية والمهنية، فأصبحت بذلك وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية لا غاية، وتركت للمعلم حرية التجريب والابتكار واستخدام الأساليب المناسبة دون فرض رأي معين مع تعزيز المعلمين على المواقف الإيجابية والانتمائية، ومناقشة نقاط الضعف وطرق التخلص منها مع احترام شخصية المعلم وكرامته وإنسانيته (محافظة، عليان، ٢٠٠٩، ٧٣).

يلاحظ أن بعد الديمقراطية يتيح للمعلم الاستقرار، وتحمله المسؤولية الفردية والجماعية، ويساعده على الإبداع والابتكار لما له من حريات متعددة. كما يساعد على وجود التنافس بين المعلمين من أجل الانتعاش الفكري والعلمي.

٥- أحدث نظريات الانتماء التنظيمي

ترتب على دراسات العلماء للانتماء التنظيمي عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأفراد والجماعات والتنظيم، وهي : نظرية إيتزيوني : التي تؤكد على أن السلطة التي تملكها المنظمة (المدرسة) على حساب الفرد (المعلم) هي نابعة من طبيعة انتماء المعلم إلى مدرسته، ونظرية ستيرز : التي ترى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرة المعلم تتفاعل معًا كمدخلات لتكون لدى المعلم ميلاً للاندماج بمدرسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ونظرية المدخل المشترك : يجمع هذا المدخل بين الاتجاه التبادلي [الذي يعكس ارتباط الفرد (المعلم) بالمنظمة (بمدرسته) وعدم رغبته في تركها لوجود منافع سيفقدونها إذا ترك المدرسة]، والاتجاه النفسي [قبول الفرد لقيم وأهداف التنظيم والاعتقاد بها] (بحباح، ٢٠٠٨، ص ص ٥٧، ٦١).

ومن أحدث نظريات الانتماء التنظيمي، النظرية المتكاملة : وتستخدم في هذا السياق المدخل المتكامل لدراسة عمليتي الانتماء وعدم الانتماء التنظيمي. حيث تعتمد على مزيج من المداخل النظرية والتجريبية وذلك بهدف الكشف عن الأنواع والجوانب المتباينة للانتماء وعدم الانتماء التنظيمي، ويتم ذلك من خلال ملاحظة المشاركين داخل مدارسهم، والكشف عن درجات الانتماء أو عدم الانتماء التنظيمي كمفاهيم متقابلة، وتحليل النتائج نظريًا وتجريبًا في مرحلة واحدة متكاملة (Lewis, 2004, 306).

وفي النظرية المتكاملة، يمر التحول من مرحلة الانتماء إلى عدم الانتماء بمراحل عديدة يتم فيها قياس عملية الانتماء أو عدم الانتماء التنظيمي من خلال سلسلة من المراحل المتتابعة (Lewis, 2004, 306) :

- (أ) مرحلة التفاعل قبل الانتماء (التواصل)
بين أفراد المدرسة).
(ب) مرحلة الانتماء التنظيمي.
(ج) مرحلة التفاعل التنظيمي.
(د) مرحلة التفاعل الفردي.
(هـ) مرحلة العضوية.
(و) عدم التفاعل الفردي.
(ز) عدم التفاعل التنظيمي.
(ح) مرحلة الضبط التالية لعدم الانتماء التنظيمي.

هكذا تتضح الجوانب المتباينة للانتماء وعدم الانتماء التنظيمي، ونلاحظ أن النظريات المختلفة تناولت مفهوم الانتماء بمعاني مختلفة، فمنها من اعتبرته حاجة، ومنها من تناولته دافعاً، وأخرى ميل واتجاه. إلا أنها جميعاً تؤكد على ضرورة سعي كل فرد (معلم) لتحقيقها داخل المدارس الثانوية العامة.

رابعاً : إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

تناول البحث- فيما سبق بالعرض والتحليل- الإطار النظري لإدارة الصراع المدرسي والانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر، ويعرض المحور الحالي تشخيص الواقع الحالي للمدرسة الثانوية العامة من حيث مدى إدارة الصراع المدرسي، وتحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر، وتتضمن الدراسة الميدانية ما يلي :

- ١- أهداف الدراسة الميدانية.
 - ٢- مجتمع وعينة الدراسة.
 - ٣- أداة الدراسة وإجراءاتها.
 - ٤- أساليب المعالجة الإحصائية.
 - ٥- نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها.
- وفيما يلي توضيح إجراءات الدراسة الميدانية :

١- أهداف الدراسة الميدانية :

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق ما يلي :

أ - التعرف على واقع إدارة الصراع المدرسي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر من خلال أساليب الصراع (التعاون، التجنب، القوة، التسوية، التفاوض).

ب- الوقوف على مدى توفر الانتماء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك من خلال أبعاد الانتماء التنظيمي (الولاء، الالتزام، الهوية، الجماعة، الديمقراطية).

٢-مجتمع عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية العامة في مصر للعام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م وعددهم (٩٧٩٤٦) معلمًا ومعلمة، وذلك وفقا للنشرة الإحصائية للعام الدراسي ٢٠١٣/٢٠١٤م. وتم اختيار عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات بطريقة عشوائية من محافظات القاهرة، كفرالشيخ، الإسكندرية، وذلك من خلال معادلة تحديد حجم العينة وفقا لمدخل الرابطة التربوية الأمريكية. والتي تشير إلى أن (الصيد، ١٩٨٩، ١٣٧) :

$$\frac{X^2 NP (1- P)}{D^2 (N-1) + X^2 P (1- P)} = \text{حجم العينة (n)}$$

حيث إن :

X^2 = قيمة اختبار كا مربع كاي لدرجة حرية واحد (١) ومستوى ثقة

٥% وهي تساوي ٣,٨٤١.

P = نسبة أفراد المجتمع التي تتوافر فيها صفات العينة، وقد اقترح

كيرجسي & ومورجان أنها تساوي ٥٠% من مجتمع الدراسة لأن

ذلك سوف يعطى حجم عينة ممكنة.

D = درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به، واقترح كيرجسي &

مورجان أنها تساوي ٥٠%.

N = حجم مجتمع الدراسة.

$$\frac{(0,5-1) \cdot 0,5 \times 97946 \times (1,96)^2}{(0,5-1) \cdot 0,5 \times (1,96)^2 + (1-97946) \times (0,5)^2} = \text{حجم العينة}$$

$$\frac{0,25 \times 97946 \times 3,8416}{25 \times 3,8416 + 97946 \times 0,25} = n$$

$$\frac{94067,34}{0,9604 + 244,865} = n$$

$$\frac{94067,34}{245,8254} = n$$

$$n = 382 \text{ مفردة}$$

علمًا بأن الباحث رفع درجة تمثيل المجتمع محل البحث في العينة. حيث تم توزيع نحو حوالي ٧٥٠ استبيان على أفراد العينة، وفيما يلي جدول يوضح توزيع مفردات العينة :

جدول رقم (١): توزيع مفردات العينة على مجتمع البحث

القاهرة	الإسكندرية	كفرالشيخ	المحافظة
١٥٥٨٣	٧٦٠١	٣٦٨٣	حجم المجتمع في المحافظة
٥٣٠	٥٣٠	٥٣٠	حجم العينة
١٢٠	١٦٢	٢٤٨	عدد مفردات العينة في المحافظة

المصدر : (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٥).

٣- أداة الدراسة الميدانية :

استفاد الباحث من الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ومقابلة المعلمين في بناء استبيان، تم حساب ثباته Reliability إحصائياً بمعرفة قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cranbaches Alpha، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأساليب إدارة الصراع المدرسي

٩٠%، وبلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الانتماء التنظيمي ٩٢%، وذلك يوضح مدى تجانس الفقرات، وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بطريقة الصدق الظاهري Face Validity، حيث عرض الباحث الاستبيان في صورته المبدئية على خمسة من المحكمين؛ للتأكد من السلامة العلمية من حيث: المضمون والصياغة، وتحقيقاً للغرض الذي صمم من أجله، وإبداء لما يروونه مناسباً، وقد أجمعوا على صلاحيته في صورته النهائية، وعليه يمكن التنبؤ بالصدق الظاهري للاستبيان.

٤- المعالجة الإحصائية :

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من خلال برنامج إكسيل الإحصائي، وللحكم على واقع إدارة الصراع المدرسي، ومدى توفر الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر، فقد اعتمد الباحث مفتاح التصحيح الذي يوضح الجدول التالي :

جدول رقم (٢): يوضح مفتاح التصحيح

المتوسط الحسابي	الحالة
أقل من ١,٨٠	منخفضة جداً
١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠	منخفضة
٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	متوسطة
٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	مرتفعة
من ٤,٢٠ فأكثر	مرتفعة جداً

تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

$$\frac{\sum (X \times K)}{N} = \text{حساب المتوسط من خلال المعادلة التالية}$$

حيث أن : ك = التكرارات.

X = مركز الفئة،

$$\text{ومركز الفئة } 1 = 1,5, 2 = 2,5, 3 = 3,5, 4 = 4,5, 5 = 5,5$$

ن = عدد أفراد العينة.

وتم حساب الانحراف المعياري من خلال المعادلة التالية :

$$\sqrt{\frac{\sum (X - X^-)^2}{n}}$$

حيث أن : X = مركز الفئة.

X^- = المتوسط.

n = عدد أفراد العينة.

٥- عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

يتناول البحث بالدراسة والتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها

على النحو التالي :

أ- أسلوب التعاون :

يشتمل المحور على (٧) مفردات في مجال التعاون من أجل إدارة

الصراع المدرسي، والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد الدراسة إزاء كل مفردة. وذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (٣): أسلوب التعاون

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحدد أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون جميع المعلمين.	١٠	١٥	٢٣	١٨٤	٢٩٨	٤,٩٠	٠,٣٠	١
٢	يحاول المعلمون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.	١٧٥	٢٧٠	٥٠	٢٧	٨	٢,٤١	٠,٢٣	٦
٣	يعمل المعلمون على تغليب المصلحة العامة للمدرسة عند الصراع.	١٦٤	٣٦	١٨١	٣٢	١١٧	٣,٣١	٠,٠٤	٢
٤	يشترك المعلمون في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	٢٨٧	١٢٣	٧٠	٣٦	١٤	٢,٣٠	٠,٢٥	٧
٥	تقدم حلول متكاملة ترضي الأطراف المتصارعة.	١١٣	١٨٠	١١٥	٩٥	٢٧	٣,٠١	٠,١٠	٤
٦	يحرص المعلمون على الإبقاء على العلاقة الطيبة بينهم حتى مع وجود الصراع.	٢٢٨	١١١	٨٧	٧٧	٢٧	٢,٦٧	٠,١٧	٥
٧	يتم تشجيع المعلمين على إظهار مشاعرهم ورؤيتهم كاملة من أجل حل الصراع وتحقيق الفوز للجميع.	١٣٨	١٠٨	٨٤	١٦٣	٣٧	٣,٢٢	٠,٠٦	٣
	المتوسط العام للمحور						٣,٦٣		

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

معلمي المدارس الثانوية العامة لمفردات هذا المحور تتراوح ما بين ٤,٩٠ و ٢,٣٠

ومتوسط عام ٣,٤٩، وذلك وفقا لما يلي :

(١) استجابات حصلت على مرتبة مرتفعة جداً من حيث الحدوث، وهي : تحدد أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون جميع المعلمين. وقد جاءت المفردة بدرجة مرتفعة جداً، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن جميع المدارس الثانوية العامة تحدد أهداف محددة للمعلمين تنبثق من رؤية ورسالة كل مدرسة بما يساعد على تعاون المعلمين.

(٢) استجابات حصلت على المرتبة المرتفعة من حيث الحدوث، وهي : يعمل المعلمون على تغليب المصلحة العامة للمدرسة عند الصراع، وقد يكون السبب في ذلك ارتفاع درجة الانتماء عند بعض المعلمين للمدارس الثانوية العامة التي يعملون فيها.

(٣) استجابات حصلت على المرتبة المتوسطة من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :

أ - يتم تشجيع المعلمين على إظهار مشاعرهم ورؤيتهم كاملة من أجل حل الصراع وتحقيق الفوز للجميع.

ب- تقدم حلول متكاملة ترضي الأطراف المتصارعة.

ج- يحرص المعلمون على الإبقاء على العلاقة الطيبة بينهم حتى مع وجود الصراع.

يتضح من قراءة المفردات السابقة قلة تشجيع بعض المعلمين على إظهار مشاعرهم ورؤيتهم كاملة من أجل حل الصراع، وذلك لأن بعض المديرين يميلون إلى زيادة الخلافات بين المعلمين خوفاً من الاتحاد ضدهم، وأيضاً تقدم حلول متكاملة- إلى حد ما- ترضي الأطراف المتصارعة، وذلك لأنه يتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح. إلى جانب حرص بعض المعلمين على الإبقاء على العلاقة الطيبة بينهم حتى مع وجود صراع وذلك يوضح مدى حرص بعض المعلمين إلى تكوين علاقات إنسانية طيبة ونشر القيم الإيجابية في المجتمع المدرسي.

(٤) استجابات حصلت على المرتبة المنخفضة من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازليا على النحو التالي : يحاول المعلمون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض بدرجة قليلة، وذلك قد يرجع إلى حب الذات وعدم العمل بحديث الرسول - صلى الله عليه وسلم- "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" صدق رسول الله. كما أن مشاركة المعلمين ضعيفة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.

ب- أسلوب التجنب :

يتضمن المحور (٧) مفردات في مجال التجنب؛ لإدارة الصراع المدرسي والتي توضح ممارسات معلمي المدارس الثانوية العامة تجاه الصراعات التي تحدث في مدارسهم، وتم توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (٤): أسلوب التجنب

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يتجنب المعلمون التدخل لحل الصراع من أجل التقليل من شأنه.	٢٩	٤٢	٢٤٥	١٦٠	٥٤	٣,٧٣	٠,٠٥	٥
٢	يترك المعلمون مشكلة الصراع للأطراف المعنية ليجدوا لها حلاً.	١٨	٣٥	٧٣	١٥٣	٢٥١	٤,٥٥	٠,٢٢	٤
٣	يحاول المعلمون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم.	١٣	٣١	٧٣	١٣٢	٢٨١	٤,٦٦	٠,٢٥	٣
٤	يترك المعلمون حل الصراعات القائمة للوقت فهو كفيل بحلها.	٧	٢٤	٤٧	١٠٣	٣٤٩	٤,٩١	٠,٣٠	١
٥	يجنب المناقشة المفتوحة للقضايا موضوع الصراع؛ مما يترتب عليه خسارة لجميع أطراف الصراع.	٢٠	١٦	٢٩٠	١٣٨	٣٢٧	٤,٨٣	٠,٢٨	٢

٦	يخفف حدة احتدام الصراع المدرسي بتجاهل الأسباب التي أدت إليه.	٣٠١	٩٣	٦٧	٢٩	٤٠	١,٥٤	٠,٤٢	٧
٧	يتم الانسحاب أو تأجيل موضوع الصراع؛ لأنه بسيط ولا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد.	١٢٢	٢٩٢	٦٣	٣٤	١٩	٢,٢٧	٠,٢٦	٦
	المتوسط العام للمحور						٣,٨٦		

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأسلوب التجنب

تتراوح بين ٤,٨٤ و ٣,٥٤ ومتوسط عام ٣,٧٥، وذلك وفقاً لما يلي :

(١) استجابات حصلت على المرتبة العليا من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً

على النحو التالي :

أ - يترك المعلمون حل الصراعات القائمة للوقت فهو كفيل بحلها.

ب- يجنب المناقشة المفتوحة للقضايا موضوع الصراع، مما يترتب عليه خسارة لجميع أطراف الصراع.

ج- يحاول المعلمون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم.

د - يترك المعلمون مشكلة الصراع للأطراف المعنية ليجدوا لها حلاً.

يتضح من قراءة ما سبق أن معظم مفردات أسلوب التجنب حصلت على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة جداً تزيد عن متوسط حسابي (٤,٢٠) مما

يدل على أن المعلمين يتركوا حل الصراعات القائمة للوقت فهو كفيل بحلها، وأحياناً للأطراف المعنية ليجدوا لها حلاً. ويحاول بعض المعلمين

التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من خلال تجنب المناقشة المفتوحة للقضايا موضوع الصراع، مما يترتب عليه خسارة لجميع أطراف الصراع.

(٢) استجابات حصلت على مرتبة مرتفعة من حيث الحدوث، وهي : أن يتجنب

المعلمون التدخل لحل الصراع من أجل التقليل من شأنه، وذلك يوضح أن

معلمي المدارس الثانوية العامة يرغبون في التخفيف من حدة الصراعات.

(٣) استجابات حصلت على المرتبة المنخفضة من حيث الحدوث وهي : أن يتم الانسحاب أو تأجيل موضوع الصراع؛ لأنه بسيط ولا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد، وقد يرجع ذلك إلى معرفة المعلمين بأن الصراع يصدر من أشخاص معروف عنهم إثارة الفتن في المجتمع المدرسي، لذا يرى أي معلم أن إهمال الصراع أو حله بعد فترة هو الحل الأفضل.

(٤) استجابات حصلت على المرتبة المنخفضة جدًا من حيث الحدوث، وهي : أن يخفف حدة احتدام الصراع المدرسي بتجاهل الأسباب التي أدت إليه، وفي هذه الحالة قد يخفى كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف، وتوفرت له الأسباب، لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبنى على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الطريقة ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.

ج- أسلوب القوة :

يشتمل المحور على (٧) مفردات لإدارة الصراع المدرسي بأسلوب القوة. إلى جانب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد العينة، وذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (٥):أسلوب القوة

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يستخدم المعلمون النفوذ لتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين.	١٥	٣١	٢٨٨	١٧٣	٢٣	٣,٧٩	٠,٠٦	٤
٢	تطبق القوانين من أجل حل المشكلات والصراع.	٣٣	٢٠	١٣٢	٢٤٣	١٠٢	٤,١٨	٠,١٤	٢
٣	تتخذ في القضايا الطارئة عند حدوث الصراع قرارًا سريعًا.	١٢٣	٢٨٤	٥٥	٤٧	٢١	٢,٦٦	٠,١٨	٧
٤	يتم الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح.	٦٥	٤٩	١٢٤	٢٧٣	١٩	٣,٧٤	٠,٠٥	٥
٥	يهتم بتحقيق مصالح أصحاب	٩	٢٦	٨٧	٢١١	١٩٧	٤,٥٥	٠,٢٣	١

								السلطة على حساب الآخرين.
٣	٠,١٢	٤,٠٥	١٣٧	١٣٥	١٩٢	١٩	٤٧	٦ تستخدم الجزاءات لتتراجع بعض الأطراف المتصارعة عن موقفها.
٦	٠,٠٢	٣,٣٦	٢٣	٧٤	٢٦٧	١٤٣	٢٣	٧ يتمسك المعلمون برأيهم؛ لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات.
		٣,٨٥						المتوسط العام للمحور

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأسلوب القوة تتراوح

من ٤,٣٨ - ٢,٦٦، ومتوسط عام ٣,٧١ ويتم توضيح ذلك فيما يلي :

(١) استجابات حصلت على المرتبة العليا (المرتفعة جدًا) من حيث الحدوث، وهي : يهتم بتحقيق مصالح أصحاب السلطة على حساب الآخرين، حصلت المفردة على متوسط مرتفع جدًا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى انتشار المحسوبة والأناية في المجتمع المصري وانعكاس ذلك على المجتمع المدرسي، فأحد أطراف الصراع المدرسي يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين.

(٢) استجابات حصلت على المرتبة المرتفعة من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :

أ - تطبيق القوانين من أجل حل المشكلات والصراع.

ب- تستخدم الجزاءات لتتراجع بعض الأطراف المتصارعة عن موقفها.

ج- يستخدم المعلمون النفوذ لتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين.

د - يتم الضغط على بعض أطراف الصراع لقبول الحل المطروح.

يتبين من قراءة المفردات السابقة أنه يتم تطبيق القوانين بدرجة مرتفعة من أجل حل المشكلات والصراع، وغالبًا ما تستخدم الجزاءات لتتراجع بعض الأطراف المتصارعة عن موقفها والقبول بالحل المطروح.

(٣) استجابات حصلت على المرتبة المتوسطة من حيث الحدوث وتم ترتيبها تنازلياً كما يلي :

- أ - يتمسك المعلمون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات.
 ب- تتخذ في القضايا الطارئة عند حدوث الصراع قرارًا سريعًا.
 يستنتج من النتائج السابقة أنه وبدرجة متوسطة يتمسك المعلمون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات، وأيضاً تتخذ في القضايا الطارئة عند حدوث الصراع قرارًا سريعاً إلى حد ما.

د- أسلوب التسوية :

يتضمن المحور (٧) مفردات لأسلوب التسوية في إدارة الصراعات المدرسية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة، ويوضح ذلك الجدول التالي :

الجدول رقم (٦):أسلوب التسوية

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يهيئ المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية.	٢٠	٣٣	٢٨٦	١٣٦	٥٥	٣,٧٣	٠,٠٥	٦
٢	تقدم جميع أطراف الصراع بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الصراع.	٨	٣٧	١١٣	٢١٥	١٥٧	٤,٣٩	١٩	٥
٣	يتم البحث عن حل وسط يقبل به أطراف الصراع.	١٠	٢٨	٥٥	١٣٤	٣٠٣	٤,٨٠	٠,٢٨	٢
٤	يعتمد على أهداف مشتركة أو منطقة وسط، لتصفية الخلافات.	٩	٤٧	٥٢	٢٣٨	١٨٤	٤,٥٢	٠,٢٢	٤
٥	ينتهي الصراع بعدم تقمص نمط الفوز أو الخسارة لأي من طرفي الصراع.	١٢٠	١٣	٦٥	١٧٣	٢٦٧	٤,٧٦	٠,٢٧	٣
٦	يتم الوصول إلى التحليل المحدد لموضوع الصراع.	٢٧٨	١٤٥	٧٦	٣١	-	٢,٢٣	٠,٢٧	٧
٧	يظهر الصراع مرة أخرى على المدى الطويل عند استخدام أسلوب التسوية.	-	-	١١٣	١٦٣	٢٦٤	٤,٨٦	٠,٢٩	١
	المتوسط العام للمحور						٤,٢٠		

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأسلوب التسوية في إدارة الصراع المدرسي تتراوح بين ٤,٨١ - ٢,٢٣ ومتوسط عام ٤,١٥ ويتم توضيح ذلك فيما يلي :

(١) استجابات حصلت على المرتبة العليا من حيث الحدوث (مرتفعة جدًا) وتم ترتيبها تنازليًا على النحو التالي :

أ - يظهر الصراع مرة أخرى على المدى الطويل عند استخدام أسلوب التسوية.

ب- يتم البحث عن حل وسط يقبل به أطراف الصراع.

ج- ينتهي الصراع بعدم تقمص نمط الفوز أو الخسارة لأي من طرفي الصراع.

د - يعتمد على أهداف مشتركة أو منطقة وسط لتصفية الخلافات.

هـ- تقدم جميع أطراف الصراع بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الصراع.

يتضح من قراءة النتائج السابقة أن معظم مفردات أسلوب التسوية لإدارة الصراع المدرسي حصلت على متوسط حسابي مرتفع جدًا بنسبة تزيد عن ٤,٢٠، وذلك يبين أن معظم الممارسات السائدة في المدارس الثانوية العامة تميل إلى تسوية الصراعات المدرسية دون إيجاد حلول حقيقية لها. حيث يعتمد في تسوية الصراع على أهداف مشتركة لتصفية الخلافات، وتقديم جميع الأطراف بعض التنازلات، مما يساعد في البحث عن حل وسط يقبل به أطراف الصراع ولا يحتمل الفوز أو الخسارة لأي من طرفي الصراع. إلا أنه يؤدي إلى ظهور الصراعات مرة أخرى على المدى الطويل.

(٢) استجابات حصلت على المرتبة المرتفعة من حيث الحدوث، هي : يهيئ المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية، حصلت على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة، وذلك يوضح الدور القيادي

لمدير المدرسة الثانوية العامة. حيث يعمل على توفير المناخ المناسب ومراعاة النظام والقوانين المدرسية بما يسهم في التوصل إلى حلول مرضية لكل أطراف الصراع.

(٣) استجابات حصلت على المرتبة المنخفضة من حيث الحدوث، وهي : يتم الوصول إلى التحليل المحدد لموضوع الصراع، حصلت على متوسط حسابي منخفض (٢,٢٣) وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن النتيجة النهائية لأسلوب التسوية لا مكسب- لا خسارة؛ وذلك نظرًا لعدم العمل من أجل معرفة السبب الرئيسي للصراع. وإنما يميل هذا الأسلوب إلى التصالح من أجل حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي.

هـ- أسلوب التفاوض :

يشتمل المحور على (٧) مفردات لإدارة الصراع المدرسي بأسلوب التفاوض، والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ويتبين ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (٧):أسلوب التفاوض

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يستخدم أسلوب التفاوض عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف.	١٠	٤٩	٧٣	٢٥٤	١٤٤	٤,٣٩	٠,١٩	٤
٢	تظهر الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك أهداف أو اهتمامات مشتركة.	٣٩	٣٧	١٨٩	١٦٢	١٠٣	٣,٩٧	٠,١٠	٥
٣	تطرح أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض.	١٤	١٥	٨٨	٩٧	٣١٦	٤,٧٩	٠,٢٨	٢
٤	يتم العمل على إيجاد أرضية مشتركة وطرح بدائل خلال التفاوض.	٥	٢١	٨٣	١٢٧	٣٠٤	٤,٨٩	٠,٣٠	١
٥	يوظف سلاح الوقت لتحديد التوقيت المناسب لعرض بدائل خلال	٢٠٣	١٢٢	٧٧	٦٩	٥٩	٢,٨٥	٠,١٣	٦

التفاوض.									
٧	٠,١٩	٢,٥٨	١٩	٤٢	٨٠	٢١٥	١٧٤	٦	يتجنب الضرب على وتر نقاط الضعف لدى الأطراف الأخرى في التفاوض، ومن الممكن التلميح ببعض نقاط الضعف.
٣	٠,٢١	٤,٤٨	١٢٥	٢٩٢	٩١	٢٢	-	٧	يمارس الحوار المفتوح بين طرفي الصراع؛ من أجل التوصل لما ارتضاه الطرفين.
		٣,٣١							المتوسط العام للمحور

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأسلوب التفاوض

تتراوح بين ٤,٦٧ - ٢,٥٨ ومتوسط عام ٣,٢٧، وذلك وفقاً لما يلي :

(١) استجابات حصلت على المرتبة العليا (مرتفعة جداً) من حيث الحدوث، وتم

ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :

أ - يتم العمل على إيجاد أرضية مشتركة، وطرح بدائل خلال التفاوض.

ب- تطرح أسئلة كثيرة مثيرة للكشف عن المعلومات في التفاوض.

ج- يمارس الحوار المفتوح بين طرفي الصراع من أجل التوصل لما

ارتضاه الطرفين.

د - يستخدم أسلوب التفاوض عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث

خسائر لدى مختلف الأطراف.

يتبين من قراءة النتائج السابقة أن معظم مفردات أسلوب التفاوض حصلت

على متوسط حسابي مرتفع جداً بدرجة تزيد عن (٤,٢٠)، مما يوضح

أهمية أسلوب التفاوض في ممارسات المدارس الثانوية العامة؛ وذلك لأنه

يتيح الحوار المفتوح بين طرفي الصراع من أجل التغلب على الخسائر لدى

مختلف الأطراف. حيث يتم العمل على إيجاد أرضية مشتركة من خلال

طرح العديد من الأسئلة للكشف عن المعلومات، واستخدام أساليب الإقناع

والحجج والاعتراض، وتبادل المعلومات وذلك لتقريب وجهات النظر بين

أطراف عملية التفاوض.

(٢) استجابات حصلت على المرتبة المرتفعة من حيث الحدوث، وهي : تظهر الحاجة إلى التفاوض عندما تكون هناك أهداف أو مصالح واهتمامات مشتركة، حصلت المفردة على متوسط حسابي مرتفع (٣,٩٧). وذلك يوضح أن تحقيق الأهداف والحصول على نتائج مرغوبة، يتطلب الاتصال بين أطراف الصراع ؛ لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك من خلال المناقشة وتبادل الآراء وتقريب وجهات النظر والموائمة بين الحلول المقترحة من أجل التوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

(٣) استجابات حصلت على المرتبة المتوسطة من حيث الحدوث، وهي : يوظف سلاح الوقت لتحديد التوقيت المناسب لعرض بدائل خلال التفاوض، حصلت المفردة على متوسط حسابي متوسط (٢,٨٥) وذلك قد يرجع إلى قلة الاهتمام بتحديد التوقيت المناسب لعرض البدائل خلال عملية التفاوض، رغم أنه من المحددات اللازمة لنجاح التفاوض.

(٤) استجابات حصلت على مرتبة منخفضة من حيث الحدوث، وهي : يتجنب الضرب على وتر نقاط الضعف لدى الأطراف الأخرى في التفاوض، ومن الممكن التلميح ببعض نقاط الضعف، حصلت المفردة على متوسط حسابي منخفض (٢,٥٨)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة الاهتمام بعملية التفاوض. حيث إنها تكسب المفاوض المرونة اللازمة لتحقيق أعلى مكسب يسعى إليه، مع المحافظة على العلاقة الجيدة مع الطرف الآخر.

٢- أبعاد الانتماء التنظيمي :

أ- الولاء

يتضمن الولاء (٧) مفردات لمدى الانتماء للمدارس الثانوية العامة، والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، ويتم توضيح بعد الولاء في الجدول التالي :

الجدول رقم (٨) : بعد الولاء

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أشعر بالسعادة؛ لانتمائي لمدرستي.	٧٦	١٠٠	٣٠٣	٣٢	١٩	٣,١٥	٠,٠٧	٥
٢	أحضر مبكراً إلى المدرسة.	٣٥	٦٥	٩٩	١١٣	٢١٨	٤,٢٨	٠,١٦	١
٣	أتعاون مع المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	-	١٨	٢٧٧	١٨٣	٥٢	٤,٠٠	٠,١١	٤
٤	أقوم بأي عمل يتم تكليفي به بجد وحماس.	-	٥٧	١٦٠	١٨٩	١٢٤	٤,٢١	٠,١٥	٣
٥	أحب طلابي وأساعدهم في التغلب على مشكلاتهم.	-	٩٧	١١١	١٣٧	١٨٥	٤,٢٧	٠,١٦	٢
٦	أظهر مكانة مدرستي إلى أفراد المجتمع.	٢٩٣	١١٤	٧٥	٢٢	٦	٢,٢٦	٠,٢٦	٧
٧	أهتم بمستقبل أفضل لمدرستي.	٨٩	٢٤٧	١٣٢	١٨	٤٤	٢,٨٩	٠,١٣	٦
	المتوسط العام للمحور						٣,٥٨		

يلاحظ من المحور السابق أن المتوسطات الحسابية لبعء الولاء، تتراوح

بين ٥,٢٨ - ٢,٣١، ومتوسط عام ٣,٨٤، ذلك وفقاً لما يلي :

(١) استجابات حصلت على المرتبة العليا من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً

على النحو التالي :

أ - أحضر مبكراً إلى المدرسة.

ب- أحب طلابي وأساعدهم في التغلب على مشكلاتهم.

ج- أقوم بأي عمل يتم تكليفي به بجد وحماس.

يتبين من قراءة المفردات السابقة أنها حصلت على متوسط حسابي يزيد

عن ٤,٢٠، وذلك يوضح أن معظم المعلمين يحضروا إلى المدرسة مبكراً،

مما يعبر عن رغبة أو نية حقيقية في البقاء بالمدرسة من أجل مساعدة

الطلاب في التغلب على مشكلاتهم، والقيام بأي عمل يتم تكليفهم به بجد

وحماس.

(٢) استجابات حصلت على مرتبة مرتفعة من حيث الحدوث، وهي : أتعاون مع المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة، حصلت المفردة على متوسط حسابي (٤,٠٠) وذلك يوضح مدى مشاركة وتعاون المعلمين في الكثير من المدارس لتحقيق أهدافها ؛ نتيجة لوجود ارتباط نفسي بالمدرسة.

(٣) استجابات حصلت على المرتبة المتوسطة من حيث الحدوث، وهي : أهتم بمستقبل أفضل لمدرستي، وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة التوحد أو التطابق بين المعلم والمدرسة مما يؤدي إلى قلة ولاء المعلم لمدرسته ومستقبلها.

(٤) استجابات حصلت على مرتبة ضعيفة من حيث الحدوث، وهي : أظهر مكانة مدرستي إلى أفراد المجتمع، حصلت المفردة على متوسط حسابي ضعيف (٢,٣١) وقد يكون السبب في ذلك ضعف ولاء بعض المعلمين لمدرستهم نتيجة لبعض الضغوط التي تفرض عليهم في مدارسهم.

ب- الالتزام :

يشتمل بعد الالتزام على (٧) مفردات لممارسات معلمي المدارس الثانوية العامة في مدارسهم، والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، وفيما يلي توضيح بعد الالتزام من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (٩) : بعد الالتزام

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أتمتع في المدرسة بثقة كبيرة في أدائي.	-	٧٩	١٣٦	١٣٥	١٨٠	٤,٢٨	٠,١٧	١
٢	يوجد لدي استعداد لبذل جهد أكبر؛ للمساعدة	٤٨	٢٣٥	٨٩	٩٥	٦٢	٣,٢٨	٠,٠٤	٤

								في تحقيق أهداف المدرسة.	
٣	التزم في أداء عملي بالمدرسة دون تهاون أو تأخر.	٤٥	٦٢	٨٨	١٤٢	١٩٣	٤,٢٠	٠,١٥	٣
٤	أشعر بالفخر والاعتزاز؛ لأنني من مجمع المدرسية.	١١٠	١١٦	١٢٧	١١٣	٥٤	٣,٢١	٠,٠٦	٦
٥	أرضى بما يحققه العمل من مكاسب.	٤٢٠	١١٠	-	-	-	١,٧٠	٠,٣٨	٧
٦	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.	٧٣	١٥٥	١٧٥	٦٣	٦٢	٣,٢٧	٠,٠٤	٥
٧	تتعال المدرسة الولاء والإخلاص منى.	٢٥	٥٣	١٣٠	١٥٢	١٦٩	٤,٢٢	٠,١٥	٢
	المتوسط العام للمحور						٣,٤٥		

يلاحظ من المحور السابق أن المتوسطات الحسابية للالتزام لمدارس
التعليم الثانوي العام تتراوح بين ٤,٨٩ - ١,٧٠ أو متوسط عام ٣,٨٢ ويمكن
توضيح ذلك فيما يلي :

(١) استجابات حصلت على المرتبة العليا من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :

أ - اتمتع في المدرسة بثقة كبيرة في أدائي.

ب- تنال المدرسة الإخلاص مني.

ج- التزم في أداء عملي بالمدرسة دون تهاون أو تأخر.

يتضح من قراءة المفردات السابقة أنها حصلت على متوسط حسابي مرتفع جداً. حيث إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرءوسين، ويرفع مستوى الثقة بينهم، ويزيد من رغبة المعلمين في البقاء بالمدرسة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

(٢) استجابات حصلت على مرتبة متوسطة من حيث الحدوث :

أ - يوجد لدي استعداد لبذل جهد أكبر؛ للمساعدة في تحقيق أهداف المدرسة.

ب- أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.

ج- أشعر بالفخر والاعتزاز؛ لأنني من مجتمع المدرسة.

يتبين من النتائج السابقة أن المفردات حصلت على متوسط حسابي متوسط وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة استعداد المعلمين لبذل جهد أكبر؛ للمساعدة في تحقيق أهداف المدرسة، إلى جانب أن بعض المعلمين يقدموا مصلحتهم الشخصية على مصلحة العمل، مما يجعل البعض لا يشعر بالفخر والاعتزاز؛ لأنه من مجتمع المدرسة.

(٣) استجابات حصلت على مرتبة منخفضة جداً من حيث الحدوث، وهي :

أرضى بما يحققه العمل من مكاسب حصلت المفردة على متوسط حسابي

(١,٧٠) وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة العائد المادي للمعلم مقارنة

بدور ورسالة المعلم في المجتمع.

ج- الهوية :

يشتمل بعد الهوية على (٧) مفردات لمدى ممارسات معلمي المدارس الثانوية العامة، إلى جانب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (١٠) : بعد الهوية

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أحافظ على قيم وتقاليد المجتمع.	١٥	٤١	١١٥	١٧٢	١٧٨	٤,٣٩	٠,١٩	١
٢	أنفتح على الثقافات الأخرى في حدود التوازن الثقافي.	١٣٦	١٠٨	١٨١	٦٣	٤٢	٣,٠٦	٠,٠٩	٢
٣	أهتم بإبراز هوية المجتمع المصري.	١١٢	٣٠٦	٦٢	٢٧	٢٣	٢,٦٣	٠,١٨	٦
٤	أوجه إلى ضرورة الاهتمام باللغة العربية في معظم المواد الدراسية.	٥٣	١٨٨	٢٧٦	٤	١٨	٣,٠٢	٠,١٠	٥
٥	أرسخ مشاعر الاعتزاز بالتراث الثقافي لدى الطلاب.	١٠٧	١٨٩	١٣٣	٢٩	٧٢	٣,٠٦	٠,٠٩	٣
٦	أركز على اكتساب الطلاب مهارات التعامل مع الصراع.	٣٥٣	١٠١	٧٦	-	-	١,٩٧	٠,٣٣	٧
٧	أدرك الصورة الكلية للنظام العالمي الجديد بما يؤهل للحياة في المجتمع الدولي.	٣٧	٢٦٥	١٣٠	٨٧	١١	٣,٠٦	٠,٠٩	٤
	المتوسط العام للمحور						٣,٠٣		

يلاحظ من المحور السابق أن المتوسطات الحسابية لبعدها تتراوح

بين ٤,٨١ - ٢,٠٥، ومتوسط عام ٣,١٥، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

(١) استجابات حصلت على المرتبة العليا من حيث الحدوث، وهي : أحافظ

على قيم وتقاليد المجتمع، حصلت على متوسط حسابي مرتفع جداً بنسبة

- (٤,٣٩)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الهويات تكتسب عبر التنشئة الاجتماعية، وهي تنتج ويعاد إنتاجها خلال التفاعل الاجتماعي.
- (٢) استجابات حصلت على مرتبة متوسطة من حيث الحدوث، ويتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :
- أ - انفتح على الثقافات الأخرى في حدود التوازن الثقافي.
- ب- أرسخ مشاعر الاعتزاز بالتراث الثقافي لدى الطلاب.
- ج- أدرك الصورة الكلية للنظام العالمي الجديد بما يؤهل للحياة في المجتمع الدولي.
- د- أوجه إلى ضرورة الاهتمام باللغة العربية في معظم المواد الدراسية.
- هـ- أهتم بإبراز هوية المجتمع المصري.
- يتضح من قراءة النتائج السابقة أن معظم مفردات بُعد الهوية حصلت على متوسط حسابي متوسط. حيث إن التحديات كبيرة نتيجة العولمة التي تتجه بقوة نحو العولمة الاقتصادية، ومن ثم فإن الانفتاح على الثقافات الأخرى في حدود التوازن الثقافي. كما أن ترسيخ مشاعر الاعتزاز بالتراث الثقافي لدى الطلاب بنسبة متوسطة. إلى جانب قلة إدراك الصورة الكلية للنظام العالمي الجديد بما يؤهل للحياة في المجتمع الدولي، مما يؤدي إلى الشعور بالغيرة من ناحية، وقلة انتمائه لمجتمعه من ناحية أخرى والذي يترتب عليه قلة الاهتمام باللغة العربية، وإبراز هوية المجتمع المصري.
- (٣) استجابات حصلت على مرتبة منخفضة من حيث الحدوث، وهي : أركز على اكتساب الطلاب مهارات التعامل مع الصراع، حصلت على متوسط حسابي منخفض (١,٩٧) وقد يرجع السبب في ذلك إلى قلة تدريب المعلمين على مهارات التعامل مع الصراع.

د- الجماعة :

يشتمل بعد الجماعة على (٧) مفردات توضح ممارسات معلمي المدارس الثانوية العامة، والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويتم توضيح بُعد الجماعة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (١١) : بعد الجماعة

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أهتم بأداء العمل المدرسي من خلال العمل بروح الفريق.	٢٢٧	١٦٣	٦٩	٤٩	٢٢	٢,٤٦	٠,٢٢	٦
٢	أسعى إلى كسب رضا أفراد المجتمع المدرسي.	١٧٢	١٢٩	١١٨	٧٣	٣٨	٢,٨١	٠,١٤	٣
٣	يتم توزيع أدوار ومسئولياتي بأسلوب يحقق تماسك أفراد الجماعة.	٢٩٢	١٥٢	٦١	٢٥	-	٢,١٥	٠,٢٩	٧
٤	أتعاون مع زملائي من أجل حل مشكلات المجتمع المدرسي.	١٢٣	١٣٧	١٨١	٥٩	٣٠	٢,٩٤	٠,١٢	٢
٥	أتجنب القضايا التي تؤدي إلى الصراع المدرسي.	١٠٨	١٢٥	١٣٥	٨٣	٧٩	٣,١٦	٠,٠٧	١
٦	أتبادل المعلومات مع المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	١٨٥	١٤٠	٩٩	٦٣	٤٣	٢,٧٣	٠,١٦	٤
٧	أعزز الانتماء داخل المدرسة؛ لتحقيق التماسك والترابط بين أفراد المدرسة.	١٩٠	١٨٣	١٠٤	٥٣	-	٢,٥٣	٠,٢٠	٥
	المتوسط العام للمحور						٢,٦٨		

يلاحظ من المفردات السابقة أن المتوسطات الحسابية لبعدها الجماعة تتراوح بين ٢,١٥-٣,١٦ ومتوسط عام ٢,٦٨، وفيما يلي توضيح هذه النتائج.

(١) استجابات حصلت على مرتبة متوسطة من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :

- أ - أتجنب القضايا التي تؤدي إلى الصراع المدرسي.
 - ب- أتعاون مع زملائي من أجل حل مشكلات العمل.
 - ج- أسعى إلى كسب رضا أفراد المجتمع المدرسي.
 - د - أتبادل المعلومات مع المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- يتبين من قراءة النتائج السابقة أن معظم مفردات بُعد الجماعة حصلت على متوسطات حسابية متوسطة. حيث إن المعلمين يتبادلون المعلومات مع زملائهم بدرجة قليلة، ويتجنبون القضايا التي تؤدي إلى الصراع المدرسي- إلى حد ما- من أجل كسب رضا أفراد المجتمع المدرسي، والتعاون لحل مشكلات العمل، لذا تسهم الجماعات في غرس الانتماء والولاء في نفوس المعلمين من خلال حثهم على الانتماء لمدرستهم، وتحملهم المسؤوليات المترتبة على ذلك.

(٢) استجابات حصلت على المرتبة المنخفضة من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :

- أ - أعزز الانتماء داخل المدرسة؛ لتحقيق التماسك والترابط بين أفراد المدرسة.
 - ب- أهتم بأداء العمل المدرسي من خلال العمل بروح الفريق.
 - ج- يتم توزيع أدوار ومسئولياتي بأسلوب يحقق تماسك أفراد الجماعة.
- نستنتج من قراءة المفردات السابقة قلة الاهتمام بتوزيع الأدوار والمسئوليات بأسلوب يحقق تماسك أفراد الجماعة، مما يترتب عليه أداء العمل المدرسي بعيداً عن العمل بروح الفريق والذي يؤدي إلى ضعف الانتماء داخل المدارس الثانوية العامة في مصر.

هـ- الديمقراطية :

يتضمن المحور (٧) مفردات توضح ممارسات معلمي المدارس الثانوية العامة، والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وفيما يلي توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (١٢) : بعد الديمقراطية

م	المفردات	١	٢	٣	٤	٥	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	أقبل الآراء والأفكار المعارضة لي.	٣٠٢	١٠٨	٥٤	١٧	٤٩	٢,٣٧	٠,٢٤	١
٢	أشارك في معالجة الصراع المدرسي.	٣٥٥	٦٢	٤٤	٢٩	٤٠	٢,٢٤	٠,٢٧	٥
٣	أفوض المسئوليات والصلاحيات؛ لتشجيعي على الإبداع والابتكار.	٣١٠	٨٣	٧٥	٦٤	-	٢,٣٠	٠,٢٥	٣
٤	يتم تشجيعي على الحوار والمناقشة من أجل حل الصراع المدرسي.	٣١٤	١٠٦	٤٢	٤٣	٢٥	٢,٢٩	٠,٢٦	٤
٥	يتسم أسلوب معاملتي بالعدل والمساواة.	٤٢١	٦٤	٢٨	١٠	٧	١,٨٣	٠,٣٦	٧
٦	تراعى رغباتي عند توزيع المهام والمسئوليات.	٢٧٩	١٣٢	٥٦	٤٠	٢٣	٢,٣٦	٠,٢٤	٢
٧	تعزز المدرسة لدي مشاعر الانتماء للتنظيم وحرية الفكر والتسامح.	٣٤٢	٩٧	٦٢	٢٩	-	٢,٠٨	٠,٣٠	٦
	المتوسط العام للمحور						٢,٢١		

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لبعث الديمقراطية تتراوح بين ٢,٣٧ - ١,٨٣ ومتوسط حسابي عام (٢,٢١)، ويمكن توضيح بعد الديمقراطية فيما يلي:

(١) استجابات حصلت على مرتبة منخفضة من حيث الحدوث، وتم ترتيبها تنازلياً على النحو التالي :

- أ - انقبل الآراء والأفكار المعارضة لي.
- ب- تراعى رغباتي عند توزيع المهام والمسئوليات.
- ج- أفوض المسئوليات والصلاحيات؛ لتشجيعي على الإبداع والابتكار.
- د - يتم تشجيعي على الحوار والمناقشة من أجل حل الصراع المدرسي.
- هـ- أشارك في معالجة الصراع المدرسي.
- و - تعزز المدرسة لدي مشاعر الانتماء للتنظيم وحرية الفكر والتسامح.
- ز - يتسم أسلوب معاملتي بالعدل والمساواة.

يتبين من قراءة النتائج السابقة أن كل مفردات الديمقراطية حصلت على متوسط حسابي منخفض أقل من (٢,٦٠)، وقد يرجع ذلك إلى انتشار النمط التسلطي في معظم المدارس الثانوية العامة في مصر، وفقاً لاختلاف ممارسات المعلمين وتصرفاتهم من مدرسة إلى أخرى، وعوامل متنوعة، منها : ما يتعلق بالمدير ذاته، أو الإمكانيات المادية والبيئية المتوفرة، أو تنفيذ السياسات والإجراءات المتبعة... وغير ذلك، مما يترتب عليه قلة تقبل الآراء والأفكار المعارضة، أو مراعاة الرغبات، أو التشجيع على الحوار والمناقشة، أو العدل والمساواة، أو المشاركة في معالجة الصراع المدرسي والذي يؤدي إلى ضعف مشاعر الانتماء للتنظيم وحرية الفكر والتسامح.

يبين الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والرتب لدرجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع المدرسي.

جدول رقم (١٣): المتوسطات الحسابية والرتب لأساليب الصراع المدرسي

م	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	التسوية	٤,٢٠	١
٢	التجنب	٣,٨٦	٢

٣	٣,٨٥	القوة	٣
٤	٣,٦٣	التعاون	٤
٥	٣,٣١	التفاوض	٥
	٣,٨١	المتوسط العام للمحور	

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأساليب إدارة الصراع المدرسي الخمسة، قد تراوحت بين ٤,٢٠ - ٣,٣١، وبمتوسط حسابي عام (٣,٨١) وهو مرتفع، كما يتضح أن أسلوب التسوية يستخدم بدرجة مرتفعة جداً لإدارة الصراع المدرسي، أما أسلوب التجنب والقوة والتعاون تستخدم بدرجة مرتفعة لإدارة الصراع المدرسي، وأسلوب التفاوض يستخدم بدرجة متوسطة لإدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة.

ويلاحظ من هذه النتائج أنه ليس هناك أسلوب واحد لإدارة الصراع، وإنما يتفاوت الأسلوب حسب طبيعة الموقف المدرسي. لكن الأسلوب الأكثر استخداماً في المدارس الثانوية العامة في مصر أسلوب التسوية، مما يترتب عليه ظهور الصراع مرة أخرى على المدى الطويل في المدارس الثانوية العامة في مصر. كما أن استخدام أسلوب التجنب والقوة يؤدي إلى مستويات عالية من الصراع في المدرسة. أما استخدام أسلوب التعاون يزيد من إحساس المعلمين بفعالية الإدارة المدرسية، وهذا الشعور يدعم الرغبة في العمل لديهم، ويزيد درجة الانتماء التنظيمي - بصفة عامة - ويخفض حدة الصراعات بين المعلمين في المدارس الثانوية العامة في مصر.

ويبين الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والترتيب لمدى الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر.

جدول رقم (١٤): المتوسطات الحسابية والترتيب لأبعاد الانتماء التنظيمي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	الولاء	٣,٥٨	١
٢	الالتزام	٣,٤٥	٢
٣	الهوية	٣,٠٣	٣

٤	٢,٦٨	الجماعة	٤
٥	٢,٢١	الديمقراطية	٥
	٢,٩٩	المتوسط العام للمحور	

يتبين من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الانتماء التنظيمي قد تراوحت بين ٣,٥٨ - ٢,٢١، وبمتوسط عام (٢,٩٩)، وهو متوسط، وذلك يعني أن العلاقة بين الصراع المدرسي والانتماء التنظيمي علاقة عكسية، أي كلما ارتفع الصراع المدرسي بمتوسط عام (٣,٨١) مرتفع، قل الانتماء للمدارس الثانوية العامة بمتوسط عام (٢,٩٩)، وذلك يفرض على المسؤولين عن العملية التعليمية في المدارس الثانوية العامة ضرورة إدارة الصراع المدرسي من أجل زيادة الانتماء للمدارس الثانوية العامة في مصر، وتندرج بعد ذلك ليشمل الشعور بالانتماء للمجتمع ليؤدي إلى تعزيز روح الولاء للوطن وخدمته والاستعداد للتضحية في سبيله.

خامساً : الإجراءات المقترحة لإدارة الصراع المدرسي من أجل تحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر.

بعد أن تم التأكد علمياً أن الصراع في المدارس أصبح سمة أساسية من سمات مؤسسات العمل، اهتم العلماء بإيجاد حلول لمشكلات الصراع، وأطلقوا عليها إدارة الصراع، ويمكن حل وإدارة الصراع المدرسي وتحقيق الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر من خلال ما يلي :

١- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المدارس الثانوية العامة ، والحد من الصراعات وحالات التوتر، وزيادة التعاون بين المعلمين لحل الصراعات المدرسية.

٢- تشجيع المعلمين في المدارس الثانوية العامة على حرية الرأي والمناقشة للمشكلات قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى صراعات.

٣- حسن اختيار مدرّاء المدارس الثانوية العامة من أجل تخفيف حدة الصراع المدرسي داخل المدارس .

- ٤- وضع برامج تدريبية لمدرء المدارس الثانوية العامة ؛ لتنمية المهارات اللازمة لتشخيص الصراع وفهم أبعاده وإدارته.
 - ٥- - تنمية مجموعة من الأهداف المشتركة التي لا يمكن أن تتم إلا من خلال العمل بروح الفريق.
 - ٦- عقد ورش عمل لمعلمي المدارس الثانوية العامة فى مجال أساليب ومهارات التعامل مع الصراع وتنمية العلاقات الإنسانية ، وفن التعامل مع الآخرين.
 - ٧- ضرورة عدم تجاهل شكاوى المعلمين وردود أفعالهم
 - ٨- تطوير وسائل الاتصال مع المعلمين ونقل الأوامر والتعليمات بطريقة واضحة ومكتوبة وقابلة للتنفيذ.
 - ٩- - العمل على بناء الثقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين حتى يشعر المعلمون بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.
 - ١٠- - ضرورة إتباع أسلوب من أساليب إدارة الصراع المدرسي يناسب طبيعة المشكلة المطروحة موضوع الصراع ؛ لأنه لا يوجد أسلوب مفضل يمكن استخدامه فى جميع حالات إدارة الصراع المدرسي .
- ويمكن التأكد من إدارة الصراع في المدارس الثانوية العامة من خلال الإجراءات التالية:**

- ١- إجراءات عامة، تتمثل فيما يلي :
- أ - اتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات، مثل عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه- خصوصا جماعات العمل- ثم متابعة حل المشكلات.
- ب- تفعيل التوجيه نحو اللامركزية واستقلالية المدارس، مما يتيح للمعلمين حرية التعبير والمشاركة في إدارة العملية التعليمية.
- ج - ضرورة الفصل بين المعلمين والمشكلة، بمعنى التركيز على المشكلة والمصالح العامة بدلاً من المواقف وبعض المعلمين.

- د- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت المالية أو البشرية أو الفنية. حيث إن هذا التوسع والوفرة يؤدي إلى حل مشكلات الصراع.
- هـ- التحلي بالأمانة في التعامل مع الأطراف المتصارعة، وتجنب لومهم، وعدم إلقاء المسؤولية الكاملة على أحد الأطراف مع عدم الانحياز لطرف على حساب الطرف الآخر.
- و- تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق بين المعلمين. حيث أن عدم تحديدهم يجعل المعلمين في حيرة من أمرهم ويؤدي إلى غموض الأدوار إلى جانب عدم القدرة على التصرف والعمل على الوجه الصحيح مما يثير الصراع مع زملاء العمل.
- ز- استخدام المنافسة كإستراتيجية للتحفيز ودفء المعلمين، وهذه الطريقة تدفع إلى تحسين الأداء.
- ح- تحقيق رضا المعلم عن موقعه الوظيفي والتعليمات والقوانين واللوائح المتعلقة بوظيفته والصادر إليه والمطلوب تنفيذها. مما قد يؤدي إلى التعاون مع زملائه وإتقان العمل، وعدم التغيب أو التأخير أو ترك العمل.
- ط- استحداث نظام المحاسبية؛ لتحقيق العدالة بين المعلمين والتي تسهم بشكل كبير في زيادة الانتماء التنظيمي وفقا لقواعد موضوعية ومعلنة ومعايير محددة.
- ى- التنبؤ المستقبلي بالمشكلات والشعور بالصراع قبل أن يبدأ من أجل تحديد الوقت المناسب للتدخل من أجل حل الصراع.
- ٢- إجراءات خاصة بنظامين للتعامل مع الصراع.
- أ - النظام الأول (الوقائي)، ويتمثل فيما يلي :
- (١) الحد من الظواهر السلبية المؤثرة في شخصية المعلم والتي تسهم في ظهور الصراعات، مثل :

(أ) سوء الظن بالغير، والتجسس والنميمة، وذلك لقوله تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا...﴾ (الحجرات، آية ١٢، ٥١٧).

(ب) بالتهكم والسخرية بالآخرين، وذلك لقوله تعالى : ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ...﴾ (الحجرات، آية ١١، ٥١٦).

(ج) الظلم والكذب على الآخرين، وذلك لقوله تعالى : ﴿وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخَّرُهُم لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ﴾ (إبراهيم، آية ٤٢، ٢٦٠).

(٢) التمسك بالظواهر الإيجابية المؤثرة في شخصية المعلم والتي تسهم في تحقيق الانتماء التنظيمي، مثل :

(أ) انتشار روح التعاون بين المعلمين، وذلك لقوله تعالى : ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (المائدة، آية ٢، ١٠٦).

(ب) تقوية روح المحبة والأخوة بين المعلمين، وذلك لقوله تعالى : ﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (الحجرات، آية ١٠، ٥١٦).

(ت) إيجاد المودة والرحمة والوفاء بالعهد بين المعلمين، وذلك لقوله تعالى : ﴿وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا﴾ (النحل، آية ٩١، ٢٧٧).

وتحض جميع الأديان السماوية- وليس الدين الإسلامي فقط- على روح المحبة والتعاون وحب الخير والعدل والصدق وحسن المعاملة بين الأفراد مما ينعكس على معلمي التعليم الثانوي العام بتحقيق الانتماء التنظيمي ونبذ الصراع المدرسي.

ب- النظام الآخر (العلاجي)، ويتمثل في العناصر التالية :

- (١) تنمية الوعي بالصراع.
- (٢) المشاركة في حل المشكلة.
- (٣) بناء مهارات إدارة الصراع.
- (٤) تطوير مناهج العمل الجماعي.
- (٥) التوصل إلى خيارات لتسوية الصراع.
- (٦) ترسيخ ثقافة إدارة الصراع.

وفيما يلي توضيح عناصر النظام العلاجي :

(١) تنمية الوعي بالصراع

تحدث عملية الصراع نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات والمدارس وداخلها، ويدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة أو تباين في القيم أو عدم توازن في توزيع المواد المشتركة، مما يؤدي إلى ظهور سلوك يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه.

ومن ثم فإن الصراع أمر حتمي مادامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها، والمهم ليس الصراع نفسه بقدر ما الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في المدرسة تتبع صراعاتهم من رغبة في العمل في المدرسة والانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبات أخرى. كما أن الصراع إذا كان ضمن الحدود الطبيعية فله العديد من الآثار الإيجابية، ومن ثم فإن على مدير المدرسة الثانوية العامة ألا يسعى لقمع الصراع والقضاء عليه وإنما عليه الحفاظ عليه في المستوى المطلوب مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة الثانوية العامة بشكل أفضل.

(٢) بناء مهارات إدارة الصراع :

على الرغم من أن كل معلم له سلوك سلبي. إلا أننا نظل محبوسين داخل ذلك السلوك إلى مالا نهاية، ومن الممكن أن يساعد التدريب الملائم المعلمين

على تعديل سلوكهم. لكي يتلاءم مع ظروف معينة، علاوة على ذلك فإنه من خلال فهم وإدراك أساليب صراع الآخرين يمكننا التدريب على مهارات مناسبة للتواصل معهم، ويعزز الاتصال الإضافي والتدريب على حل المشكلات من التعامل مع الصراع داخل المدرسة الثانوية العامة.

وذلك لأن إدارة الصراع ليست مسؤولية مدير المدرسة وحده، وإنما هي مسؤولية جميع العاملين في المدرسة. حيث إن المعلمين والإداريين مسئولون عن إدارة صراعاتهم المدرسية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إلمام جميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بمفهوم الصراع وأبعاده ومهارات التعامل معه وكيفية إدارته وأساليب التعامل معه، واختيار الأسلوب المناسب لموضوع الصراع.

(٣) المشاركة في حل المشكلة (الصراع) :

إن الصراع أمر لا مفرّ منه والمشكلة الحقيقية هي، كيف ينبغي علينا التعامل معه؟، فلا يمكن تجنبه دائماً، ولكن يمكن حله دائماً من خلال المواجهة بين الأطراف المتصارعة، وتوضيح أسباب الصراع والبحث عن حلول لها، وتعاون جميع الأطراف المعنية بالصراع وطرح بدائل للتوصل إلى حل مُرضٍ للجميع. وفي هذا العنصر لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو الراجح من الخاسر. حيث ينصب النقاش على تحديد المشكلة وتحليلها، والمشاركة تهيئ مكبساً لكل أطراف الصراع في تحقيق نتائج أفضل لجميع الأطراف، ويسعى مديرو المدارس الثانوية العامة من خلال هذا الأسلوب إلى تدعيم اعتقاد أطراف الصراع بأن أهدافهم متوافقة أكثر منها مستقلة عن بعضها، ويدفع هذا الاعتقاد أطراف الصراع إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، ومن الأمور المهمة لنجاح هذا العنصر قدرة مدير المدرسة على التدخل في الوقت المناسب.

(٤) طرح خيارات تسوية الصراعات :

من المهم أن يوفر نظام لإدارة الصراعات المدرسية يراعي فيه خيارات متصلة بجميع أنواع المشكلات لجميع العاملين في المدرسة، ومن المستبعد النجاح في تطبيق استراتيجية "مقاس واحد يناسب الجميع"، لذلك سوف يوفر النظام الشامل مجموعة متنوعة من الخيارات المبنية على الحقوق والمصالح معاً لعلاج الصراع. ويتضمن أحد الخيارات الأكثر أهمية من أجل توفير مخرج للمواقف التي تعجز فيها المناقشات المباشرة بين الأفراد الرئيسيين عن حل مشكلة ما، وقد أثبتت الوساطة أنها طريقة ناجحة في حل الصراع. حيث إنها مرحلة اتصال فعال بين الأطراف المتورطة في صراع وذلك بمساعدة طرف ثالث من أجل تسوية الخلاف بينهم بطرق سلمية، وفي إطار المحادثة بين طرفي الصراع يستطيع الوسيط تشخيص المصالح الشخصية المشتركة لطرفي الصراع، وذلك بعد الجلوس وجهاً لوجه، وأن يتحدث الطرفان بدون تدخلات. حيث إن الوسيط يسمع وينصت لكل طرف، والطرفان يسمعان وينصتان لبعضهما البعض، وبعد أن يتم تشخيص الصراع فإن أطرافه يقترحون بدائل بإرشاد الوسيط لحل الصراع.

(٥) ترسيخ ثقافة إدارة الصراع :

ترسخ القيادة المدرسية ثقافة إدارة الصراع من خلال الاتصال المفتوح والإدارة الفعالة للصراعات ضمن ثقافة المدرسة. إلى جانب ضرورة الاهتمام بترسيخ ثقافة دائمة تمنع تكرار الصراعات المدرسية غير الطبيعية وذلك من خلال ما يلي :

(أ) نشر ثقافة الحوار المتبادل بين الأطراف المتصارعة، باعتباره وسيلة للتفاهم والتعاون بعيداً عن الصراع.

(ب) توفير الجو الملائم وظروف العمل الضرورية التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها.

(ج) التزام جميع الأطراف بقواعد النظام والانضباط وإشاعة روح التعاون والتشاور واحترام الغير.

(د) تحصين المدرسة من الصراعات الحزبية وذلك بتأكيد أنها مؤسسة خدمية تربي أبناء المجتمع بأكمله.

(هـ) ترسيخ حب المدرسة والاعتزاز بالانتماء إليها، والعمل على تطويرها.
يتضح مما سبق أن الصراعات المدرسية ليست كلها على مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوية. بل إن منها ما يكون في صالح المدرسة، ويسهم في تفاعلها ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام. حيث يؤدي انعدام الصراع بالمدرسة إلى الجمود والخمول، لذا علينا القبول بحد معقول من الصراع، وذلك يكون من خلال النظام الوقائي. أما إذا زاد الصراع عن الحد الطبيعي يتم التعامل معه من خلال النظام العلاجي والتحكم فيه ومواجهته.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب (٢٠٠٥) : القاموس المحيط- ط : ٨- مؤسسة الرسالة- بيروت- لبنان.
- ٢- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (د. ت) : لسان العرب- المجلد : ١٥- دار صادر- بيروت.
- ٣- أبو الروس، سامي علي، حنوتة، سامي إبراهيم (٢٠١١) : "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعتهم دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين"- مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)- المجلد : ١٩، العدد ١.
- ٤- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤) : الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية- الإسكندرية.
- ٥- أبو شريعة، حمزة إسماعيل (٢٠١٤) : "المواطنة ودورها في بناء ثقافة الديمقراطية"- دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية- المجلد : ٤١- الملحق(١).
- ٦- أبو ناصر، فتحي (٢٠٠٨) : مدخل إلى الإدارة التربوية- دار المسيرة للنشر والتوزيع- عمان- الأردن.
- ٧- أبوبكر، مصطفى محمود (٢٠١١) : التفاوض الناجح، مدخل استراتيجي سلوكي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٨- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠١) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة- الإسكندرية.
- ٩- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦) : نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية- مكتبة المعارف الحديثة- الإسكندرية.
- ١٠- إسماعيل، عصام محمد حسين (د. ت) : إدارة المنظمة- الواقع والأهداف والطموحات- الأكاديمية العربية المفتوحة.
- ١١- الأمانة العامة (٢٠٠٢) : دور نظام الجماعات في تنمية الولاء والانتماء الوطني- العدد : ٣١- المنظمة الكشفية العربية.

- ١٢- البهواشي، السيد عبد العزيز (٢٠٠٢) : "التعليم وإشكالية الهوية الثقافية في ظل العولمة"- من بحوث مؤتمر التربية والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة- دار الفكر العربي- القاهرة.
- ١٣- الجزيزي، خيرى (٢٠٠٢) : أساسيات السلوك الإنساني في التنظيم- دار الثقافة العربية.
- ١٤- الجميلي، مخلص شياح علي (٢٠١٢) : "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار"- مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية- المجلد : ٤- العدد : ٩.
- ١٥- الجندي، عادل السيد محمد (١٩٩٨) : "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي"- مجلة كلية التربية (التربية وعلم النفس)- جزء : ٢- العدد : ٢٢- كلية التربية- جامعة عين شمس- مكتبة زهراء الشرق.
- ١٦- الحراشة، محمد، خليفات، عبد الفتاح (٢٠٠٩) : "علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة مؤتة وآل البيت باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظري أعضاء الهيئة التدريسية"- مجلة كلية التربية- جامعة الإمارات العربية المتحدة- العدد : ٢٦.
- ١٧- الخضيرى، محسن أحمد (٢٠١٠) : إدارة الصراع- كيفية امتلاك كامل الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلاً في عالم اليوم- إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة.
- ١٨- الخيلي، معتز خميس مغير (١٩٩٩) : أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي- رسالة ماجستير غير منشورة- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة عين شمس.
- ١٩- الرميضي، خالد (٢٠١٠) : "الممارسات التربوية الديمقراطية في المدرسة الكويتية (آراء عينة من طلبة الصف الرابع الثانوي في دولة الكويت)"- مجلة جامعة دمشق- المجلد : ٢٦- العدد : ٤.
- ٢٠- السلطاني، سعدية حايك كاظم (د. ت) : "دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي" دراسة تطبيقية"- مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية- السنة : ٨، العدد : ٢٣.
- ٢١- السيد، محمود (٢٠٠٨) : السلوك التنظيمي- دار الكتب- القاهرة.

- ٢٢- الشخبي، علي السيد، وآخرون (٢٠١٢) : معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد) - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - الرباط.
- ٢٣- الصمادي، زيادي (٢٠١٠) : حل النزاعات تسخة منقحة للمنظور الأردني - برنامج دراسات السلام الدولي - جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة.
- ٢٤- الصياد، عبد العاطي (١٩٨٩) جدول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي، رابطة التربية الحديثة، القاهرة.
- ٢٥- العبيدي، أمل محمود على (٢٠٠٨) : "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة" - مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد : ٦٩ - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
- ٢٦- العبيدي، أمل محمود على (د. ت) : "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة" - مجلة الإدارة والاقتصاد - العدد : ٦٩ - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢٧- العتيبي، طارق موسى (٢٠٠٦) : الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض - رسالة ماجستير - غير منشورة - جامعة نايف للعلوم الأمنية - السعودية.
- ٢٨- العمري، هاني (٢٠٠٧) : التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بنها.
- ٢٩- العميان، محمود (٢٠٠٨) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- ٣٠- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢) : السلوك التنظيمي، منظمات الأعمال - دار وائل للنشر - عمان - الأردن.
- ٣١- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٤) : السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - ط ٤ - دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
- ٣٢- المطيري، نايف بن ناصر (٢٠٠٦) : العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام - رسالة ماجستير - غير منشورة - قسم العلوم الإدارية - كلية الدراسات العليا - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- ٣٣- المهدي، سوزان، هيبية، حسام (٢٠٠٠) : "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"- مجلة كلية التربية- ج : ٤ - ع : ٢٤ - كلية التربية- جامعة عين شمس.
- ٣٤- النعساني، عبد المحسن عبد السلام (٢٠٠١) : أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى- رسالة دكتوراه- غير منشورة- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة عين شمس.
- ٣٥- الهيتي، صلاح الدين (٢٠٠٥) : "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين"- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال- مطبعة الجامعة الأردنية- المجلد : ١- العدد : ١.
- ٣٦- أمين، هالة أمين مغاوري (٢٠٠٤) : الإبداع الإداري مدخل لفعالية إدارة المدرسة الثانوية العامة تصور مقترح- رسالة ماجستير- غير منشورة- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية للبنات- جامعة عين شمس.
- ٣٧- بجباح، فريال (٢٠٠٨) : تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات"- رسالة ماجستير- غير منشورة- قسم علم الاجتماع- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة الجزائر.
- ٣٨- بدر، أحمد (١٩٩٦) : أصول البحث العلمي ومناهجه- المكتبة الأكاديمية- القاهرة.
- ٣٩- بدوي، أحمد زكي (١٩٩٣) : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية- مكتبة لبنان، بيروت.
- ٤٠- برنوطي، سعد نائف (٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية- ط : ٢- دار وائل للطباعة والنشر- عمان- الأردن.
- ٤١- بورغدة، حسين (٢٠٠٥) : "إدارة الصراعات التنظيمية"- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- العدد : ٥.
- ٤٢- جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٥) : السلوك التنظيمي- مطبعة العشري- القاهرة.
- ٤٣- جبران، على محمد، مساعدة، وليد أحمد (د. ت) : ثقافة الحوار من المنظور الإسلامي وأهميته في حل المشكلات الطلابية في الجامعات- كلية الشريعة والدراسات الإسلامية- جامعة اليرموك- اربد- الأردن.

- ٤٤- جرينبرج، جيرالد- بارون، روبرت (٢٠٠٩) : إدارة السلوك في المنظمات ترجمة وتعريب : رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني- دار المريخ- الرياض السعودية.
- ٤٥- جلال، أحمد فهمي (٢٠٠٧) : مهارات التفاوض- من مشروعات الطرق المؤدية إلى التعليم العالي- مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث- كلية الهندسة- جامعة القاهرة.
- ٤٦- حجي، أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٤) : "تطوير نظام إعداد المعلم في مصر، رؤية مغايرة"، المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة بعنوان- آفاق الإصلاح التربوي في مصر- في الفترة من ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤- مركز الدراسات المعرفية- القاهرة.
- ٤٧- حريم، حسين (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال- الطبعة (٣)- الحامد.
- ٤٨- حسن، جابر عوض سيد (٢٠٠٧) : العمل مع الجماعات، أسس ونماذج نظرية- المكتب الجامعي الحديث- الإسكندرية.
- ٤٩- حسن، ناصف محمد مهدي (٢٠٠٧) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية- رسالة ماجستير- غير منشورة- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية لتربية- جامعة طنطا.
- ٥٠- حسن، ناصف محمد مهدي (٢٠٠٧) : أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية- رسالة ماجستير- غير منشورة- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة طنطا.
- ٥١- حسين، طه عبد العظيم، حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٧) : استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي- دار الفكر- القاهرة.
- ٥٢- حسين، يرقى، السعيد، جوال محمد (٢٠١٠) : "المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت"- من بحوث الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- المنعقد في الفترة من ١٢-١٣ مايو بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- بجامعة سعد دحلب- البليدة.
- ٥٣- حشيش، أحمد إمام (٢٠١٤) : "تجربة جمهورية مصر العربية في إصلاح التعليم وإرساء مبادئ ضمان جودة التعليم والاعتماد في التعليم قبل الجامعي"، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل المناقشة تفعيل اللامركزية ودعم القيادة المدرسية ومشروع تطوير

- إطار مرجعي عربي للمعايير المهنية للقيادة المدرسية في الفترة من ٢٦-٢٧ مارس ٢٠١٤ - وزارة التعليم العالي.
- ٥٤- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي- دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان- الأردن.
- ٥٥- خضر، لطيفة إبراهيم (٢٠٠٠) : دور التعليم في تعزيز الانتماء- عالم الكتب- القاهرة.
- ٥٦- خطاب، عابدة سيد (٢٠٠٣) : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل الهيكلة والاندماج ومشاركة المخاطر، المكتبة الأكاديمية- القاهرة.
- ٥٧- ديري، زاهد محمد (٢٠١١) : السلوك التنظيمي- دار الميسرة للنشر والتوزيع- عمان- الأردن.
- ٥٨- رئاسة الجمهورية (٢٠٠١) : موسوعة المجالس القومية المتخصصة، المجلد : السابع والعشرون، مطبوعات المجالس القومية المتخصصة- القاهرة.
- ٥٩- رشوان، حسين محمد عبد الحليم (٢٠١٠) : فاعلية إدارة الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا- رسالة دكتوراه- غير منشورة- قسم الإدارة الرياضية- كلية التربية الرياضية- جامعة المنيا.
- ٦٠- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٤) : "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي"- المجلة العربية للعلوم الإدارية- المجلد ١١، العدد ١.
- ٦١- رضوان، عبد الرحمن أبو المجد (٢٠٠٦) : التعليم الجامعي الخاص، الواقع وتحديات المستقبل النموذج المصري- عالم الكتب- القاهرة.
- ٦٢- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٢) : إدارة النزاعات والصراعات في العمل- المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٦٣- زناتي، محمد ربيع (د.ت) : السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات- الجزء : ٣- مكتبة المتنبى.
- ٦٤- سورة إبراهيم، آية ٤٢.
- ٦٥- سورة الحجرات، آية ١٠، ١١، ١٢.
- ٦٦- سورة المائدة، آية ٢.
- ٦٧- سورة النحل، آية ٩١.
- ٦٨- شلاي، زهير جمعه (٢٠١١) : الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- ٦٩- صلاح الدين، عبد الباقي (٢٠٠٥) : مبادئ السلوك التنظيمي- الدار الجامعية- الإسكندرية.
- ٧٠- ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠) : توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة- دار الفكر العربي- القاهرة.
- ٧١- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٣) : إدارة الموارد البشرية- الدار الجامعية- القاهرة.
- ٧٢- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٤) : السلوك الفعال في المنظمات- الدار الجامعية- الإسكندرية.
- ٧٣- عبد الحميد، إبراهيم محمد (١٩٩٦) : العلاقة بين المحددات السلوكية والانتماء التنظيمي للعاملين بمحافظة سوهاج : "دراسة ميدانية"- رسالة ماجستير غير منشورة- كلية التربية- جامعة جنوب الوادي.
- ٧٤- عبد الرحيم، عاطف جابر طه (٢٠٠٩) : السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات- الدار الجامعية- الإسكندرية.
- ٧٥- عبد الواحد، مؤمن خلف (٢٠٠٨) : الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين- رسالة ماجستير- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- الجامعة الإسلامية- غزة.
- ٧٦- عبد الوهاب، على (٢٠٠٠) : استراتيجيات التجهيز الفعال نحو أداء بشري متميز- دار التوزيع والنشر الإسلامية- الإسكندرية.
- ٧٧- عبيد، ماجدة (٢٠٠١) : تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية- دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان.
- ٧٨- على، أسماء صالح، إبراهيم، إكثار خليل (٢٠١٢) : قياس سمات الشخصية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عينة من تدريسي وتدرسيات كلية التربية- قسم العلوم التربوية والنفسية- كلية التربية للعلوم الإنسانية- جامعة البصرة.
- ٧٩- عيوري، فرج عمر، وآخرون (٢٠٠٦) : "دور المدرسة الأساسية في تنمية قيم المواطنة لدى التلاميذ"- مركز البحوث والتطوير التربوي- فرع عدن- اليمن.
- ٨٠- فان دالين، ديوبولدب (١٩٩٤) : مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة : محمد نبيل نوفل، ط : ٧، الأنجلو المصرية- القاهرة.
- ٨١- قطيشات، ليلي عبد الحليم (٢٠١٠) : إدارة الصراع في المؤسسات التربوية- مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

- ٨٢- قمبر، محمود (٢٠٠٤) : "الإصلاح التربوي في مصر، ضروراته، فعالياته، معوقاته"- المؤتمر العلمي السنوي لكلية التربية بالمنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية- بعنوان "آفاق الإصلاح التربوي في مصر"- في الفترة من ٢-٣ أكتوبر ٢٠٠٤- كلية التربية- جامعة المنصورة- مركز الدراسات المعرفية- القاهرة.
- ٨٣- كابور، هند (٢٠١٠) : "مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية الحلقة الأولى- تعليم أساسي"- مجلة جامعة دمشق- المجلد : ٢٦.
- ٨٤- كحيل، أمل عثمان (٢٠٠٤) : القيادة المدرسية وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين "دراسة ميدانية"- رسالة ماجستير- غير منشورة- قسم أصول التربية- معهد الدراسات والبحوث التربوية- القاهرة.
- ٨٥- كردي، أحمد السيد (٢٠١١) : إدارة السلوك التنظيمي- د. ن.
- ٨٦- ماضين خالد محمد صلاح (٢٠١٤) : دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفرالشيخ- رسالة ماجستير- غير منشورة- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة المنوفية.
- ٨٧- ماهر، أحمد (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات- مركز التنمية الإداري- الإسكندرية.
- ٨٨- ماهر، أحمد (٢٠٠٥) : إدارة الذات- الدار الجامعية للنشر- الإسكندرية.
- ٨٩- ماهر، أحمد (٢٠٠٦) : كيف تسيطر على صراعات العمل- الدار الجامعية- الإسكندرية.
- ٩٠- محافظة، سامح، عليان، أمال محمد (٢٠٠٩) : "درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين في مديرية تربية عمان الرابعة"- مجلة دراسات، العلوم التربوية- المجلد : ٣٦- العدد : ١.
- ٩١- محمد، إيمان سليمان عبد ربه (٢٠٠٩) : الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية- رسالة ماجستير- غير منشورة- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس.

- ٩٢- محمدي، شرين نايل (٢٠٠٤) : تفعيل دور التنظيمات غير الرسمية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إدارة الصراع- رسالة ماجستير - غير منشورة- قسم التربية المقارنة في الإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة عين شمس.
- ٩٣- مصطفى، أحمد (٢٠٠٠) : إدارة السلوك التنظيمي- رؤية معاصرة- دار النهضة العربية- القاهرة.
- ٩٤- مصطفى، محمد أحمد عوض (٢٠٠٧) : "تجربة تنمية الهوية الثقافية بالجامعات الصينية وإمكانية الإفادة منها بالجامعات المصرية"- من بحوث مؤتمر مستقبل التعليم الجامعي العربي رؤى تنموية- الجزء ٢- المنعقد بدار الضيافة بجامعة عين شمس- في الفترة من ٣-٥ مايو ٢٠٠٤- المكتب الجامعي الحديث- القاهرة.
- ٩٥- هدهد، محمد عمرو مصطفى بخيت : أثر اختلاف سياسة التعيين على الانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الجهاز الإداري للدولة- رسالة ماجستير- قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة القاهرة.
- ٩٦- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠١) : مهارات إدارة الصراع، الصراعات الإدارية وتأثيراتها على الأداء- مركز تطوير الأداء والتنمية- القاهرة.
- ٩٧- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠١١) : الولاء والانتماء- مركز تطوير الاداء والتنمية- القاهرة.
- ٩٨- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٦) : وحدة السياسات والتخطيط الاستراتيجي، "تحليل للموقف الراهن"، ورقة مرجعية لورش العمل المجموعات التشاورية لإعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم ٢٠٠٧-٢٠١٢- في الفترة من ٥-٦ يوليو ٢٠٠٦، الإسماعيلية.
- ٩٩- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) : الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠ بعنوان التعليم المشروع القومي لمصر "معاً نستطيع"- القاهرة.
- ١٠٠- وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤) : كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠١٣-٢٠١٤- الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي.
- ١٠١- أهمية الانتماء التنظيمي- العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي (Arab British Academy for Higher Education)
<http://www.abahe.Co.uk>

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 102-Allen, Kelly A. & Bowels, Terence (2012) : "Belonging as a Guiding Principle in the Education Belonging as a Guiding Principle in the Education of Adolescents", **Australian Journal of Educational & Developmental Psychology**, Vol. 12.
- 103-Allen, Kelly A. & Bowles Terence (2012): "Belonging as A Guiding Principle in the Education of Adolescents", **Australian Journal of Educational & Developmental Psychology**, Vol. 12.
- 104-Balay, Rafik (2007): "Predicting Conflict management Based on organizational Commitment and Selected Demographic Variables". **Asia Pacific Education Journal**, Vol. 8, No. 2.
- 105-Bartley, Sharon J., Gilliard, Jen, Montanez, Marcel (2013) : "the role of High School teachers in Hispanic students, sense of Belonging in college implications for family and consumer Sciences Educators", **Journal of family and consumer Sciences Education**, Vol. 31, No. 1.
- 106-C.C., Uchendu, F.N., Anijaobi- Idem & F.N., Odigwe (2013): "Conflict Management and Organizational performance in Secondary Schools Cross river state, Nigeria", **Research Journal in organizational Psychology & Educational Studies**, ISSN: 2276-8467) 2 (2), Rjopes, Nigeria.
- 107-Chalkidou, T.V. (2011): **Conflict Management style preferences and personality Traits of unit leaders within Recreation, Parks, and Leisure studies**, PhD, Dissertation, Oklahoma State University.
- 108-Conflict Management, [http: www. saylor. Org /sitel Wp-Content/ Uploads/2013/](http://www.saylor.org/site/Wp-Content/Uploads/2013/),accessed date 12/1/2015.
- 109-Dean, Jodn (1999): **Improving the Primary School**, Routledge, London.
- 110-Definitions of Belonging (Wikispaces. Com/ Definitions+ of+ Belonging, accessed dated 22, 1, 2015.
- 111-Dessler, Gary (2001): **Management leading people and organizations in the 21st century**, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- 112-Edmonson Stacey, combs Julie, Harris Sandra (2008): **Management Conflict**, Routledge, New York.
- 113-Ghaffar, Abdul (N.D), "Conflict in schools : its Causes & Management strategies", **Journal of Managerial Sciences**, Vol. III, No. II.

- 114-Ghali, Wagdi Rizk (1996) : **Mini English- Arabic Dictionary**, Librairiedu uban publishers.
- 115-Griffin, Marie L. (et als.) (2010) : "Job stress, Job Satisfaction and organizational commitment and the burnout of correctional staff", **Criminal Justice and Behavior**, Vol. 37, No. 2.
- 116-James R. Lewis (2004) : **The Oxford Handbook of New Religious movements**. Oxford : Oxford University Press.
- 117-Kazimoto, Paluku (2013) : "Analysis of conflict management and leadership for organizational change", **International Journal of Research in Social Sciences**, Vol. 3, No. 1, ISSN. 2307-227X, IJRSS, All rights.
- 118-Kondalkar V.G. (2007): **Organizational behavior**, New Delhi : New Age International Publishers.
- 119-Lewicki. Roy, Saunders, M. David, Minton, Johanw (2000): **Negotiation**, Irwn Mcgraw Hill.
- 120-Lynn, Stallworth, (2004) : "Antecedents or organizational commitment to accounting organizations", **managerial auditing Journal** Vol. 19, no. 7.
- 121-Mckenna, Steve (2005) : "Organizational commitment in the small Entrepreneurial Business in Singapore" **Cross Cultural management**, Vol. 12, No. 2.
- 122-Meyer J.P., Becker T.E., Vandenberghe C. (2004): "Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model", **Journal of applied psychology**, Vol. 89, No. 6.
- 123-Morse, Philips and Ivey, Allen (1996): "Face to face communication and conflict Resolution in the schools", **Journal of Rieoct**, California.
- 124-Murphy, M.C. & Zirkel, S. (N.D.) : **Race and belonging school: How anticipated and experienced Belonging affect choice, persistence, and performance**. Indiana university.
- 125-Okotoni, Olu and Okotoni, Abosede (2003) : "Conflict management in secondary schools in osun state, **Nigeria**, **Nordic Journal of African studies**, Vol. 12, No. 1.
- 126-Park, H. & Antonioni, D. (2007) : "Personality reciprocity and strength of conflict resolution strategy", **Journal of research in Personality**, Vol. 41.
- 127-Rahim, M.A. (2001) : **Managing conflict in organizations**, 3ed, Group, Inc. United States of America.
- 128-Rahim, M.A. (2002)": Toward a theory of managing organizational conflict", **International Journal Conflict Management**, Vol. 13, No. 3.

- 129-Reda, Youssof M. (2001): **Mini Al-Kamel, Dictionnaire Arabe. Francais**, Librairie du liban publishers.
- 130-Robbins, S. (2001) : **Organizational Behavior**, 9th Ed Prentice Hall international, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- 131-School Belonging ([http://www.education.com/reference/ Article](http://www.education.com/reference/Article), accessed date 12/3/2015).
- 132-Tatum, B. Charles (2006): "**Organizational Justice and Conflict Management Styles**". International Journal of Conflict Management, Vol. 17, No. 1.
- 133-Todartia, Elida Tomita (2010) : "The Evolution of Conflict as Behavior Process within Global Organizational communication management"- **Annales Universitatis A Pulensis Series Oeconomica**, Vol. 2, 155ue. 12.
- 134-Yeboah, Hilda Yaa, **Conflict Management Practices in Kumasi Girls, Secondary School**, Master of Education Degree in Educational Administration, University of Cape Coast.
- 135-Yousef, Darwish A. (2002): "Job Satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic Cultural Perspective", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 4.
- 136-Yuan, Wenli (2010): "Conflict Management Among American and Chinese Employees in multinational. Organizations in China". **Gross Cultural Management International Journal**, Vol. 17, No. 3.
- 137-Zhen, Y. (2002) : "Loyalty Supervisor VS. organizational commitment relationships to employee performance in china", **Journal of Occupational and organizational Psychology**, Vol. 22, No. (6).