

استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى.

إعداد:

أ.م.د/ حسين صالح جعيم كلية التربية الرياضية - جامعة صنعاء-اليمن
أ.م.د / عبدالسلام مقبل الريمي معهد علوم ت.ن.ب.ر جامعة ورقلة-الجزائر
أ.م.د/عبد الغني مجاهد مطهر كلية التربية الرياضية - جامعة صنعاء-اليمن

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في امانة العاصمة صنعاء والالتزام التنظيمي للمعلمين ، اذ تكونت عينة الدراسة من (550) معلم ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ، واستخدم الباحثين لجمع البيانات مقياسان الأول للصراع التنظيمي والثاني للالتزام التنظيمي ، وذلك بعد التأكد من صدقهما وثباتهما ، حيث توصلت الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون جميع استراتيجيات ادارة الصراع ، وأن الإستراتيجية الأكثر شيوعا بين مديرو المدارس هي استراتيجيه التسوية ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وبين أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي وقد أوصى الباحثين بضرورة زياد تثقيف ووعي المديرين بدورات تدريبية في مجال ادارة الصراع التنظيمي .

الكلمات الدالة: الصراع -استراتيجيات أدارة الصراع - الالتزام التنظيمي

CONFLICT ADMINISTRATION STRATEGIES APPLIED BY SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN SANA'A CITY AND ITS RELATIONSHIP TO TEACHERS' ADMINISTRATIVE COMMITMENT

ABSTRACT

This study aimed at identifying the conflict administration strategies applied by high school principals in Sana'a City and its relationship to teachers' administrative commitment. The overall population of this study was composed of 550 teachers and was randomly selected from the community of the study.

The researcher used two questionnaires to elicit the required data; measuring administrative conflict and administrative commitment respectively after ensuring their consistency and credibility.

Results concluded that principals use all conflict strategies to administer it and that the commonly used strategy is compromising. It showed a statistically significant relationship between all the strategies of conflict administration and the questionnaire's dimensions of administrative commitment.

The researcher recommends boosting principals awareness by offering suitable training chances in managing the administrative conflict

Keywords: conflict - conflict management strategies - organizational commitment

المقدمة:

تعد ظاهرة الصراع ظاهرة قديمة حديثة على اختلاف أشكالها ، فهي موجودة منذ خلق الله سيدنا ادم عليه السلام ، اذ بدأت بصراع أبنائه قابيل وهابيل ، ومع تطور الزمان وتعاقب الاجيال استمر الصراع وصولا الى وقتنا الحاضر ، فهي ظاهرة سلوكية فطرية مستمرة باستمرار البشرية .

ومن هنا فان هذه السمة تظل ملازمة للبشر طوال حياتهم ، فالإنسان منا يعيش صراعا مستمرا بين الخير والشر ، بين الواقع والمأمول بين مصالحه ومصالح الآخرين ، باختصار ان عضوية الإنسان في مؤسسة اجتماعية ابتداء بالأسرة والجماعة والمنظمة والاجتماع تجعله معرضا بصورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من أشكال الصراع ، ومرد هذا الصراع يرجع الى تعارض المصالح والرغبات الامر الذي بدوره يؤدي الى القلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي ، وعلى مستوى المنظمة ككل (زناقي، 2007) وباعتقادي أنه من الصعب الاهتمام بالتطوير الإداري دون ان يشمل ذلك دراسة اثر الصراع على السلوك الإنساني ، حيث أننا لا نستطيع أن نتجاهل النتائج البدنية والنفسية على الافراد ، لذلك تتحمل الإدارات المتميزة مسؤولية تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوياتها والسعي الدائم الى تصفية الأجواء بين العاملين .

ولقد تباينت النظرة الى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية او أنه خلل يصيب التنظيم والمنظمة ويجب التخلص منه الى نظرة ايجابية تعتبره امراً طبيعياً يمكن الاستفادة منه في تحفيز واستغلال الطاقات الكامنة الايجابية ، وهناك من ذهب الى ابعاد من ذلك بتشجيعه للصراع ومحاولته المحافظة على الحد المعقول منه والكافي لإثارة الابداع والنقد الذاتي للإبقاء على حيوية الجماعة .

وعليه فان عدم معرفة وعلم القائد او المدير او المشرف في اساليب ادارة الصراع يعد مشكلة حقيقية ، وأن التعامل مع الصراع من الواجبات التي يقوم بها المدير في عملة اليومي وهنا تأتي الحكمة في التعامل مع حالات الصراع ليسود مناخ ايجابي فعال لتحقيق اهداف التنظيم وإشاعة روح التعاون والألفة والثقة مع المرؤوسين.

ولما كانت الادارة التربوية كغيرها من العلوم ، فقد شهدت تحولات هيكلية عميقة من خلال تأثرها بالتطورات التي طرأت على الادارة ، وبدأ اهتمامها واضحا بمفهوم الصراع في مجال السلوك التنظيمي ، الذي عد علما يساعد رجل الإدارة على فهم سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمة (عبد الباقي ، 2001) وما يحدث بينهم من تفاعل قد يتولد عنه تعارض وخلاف يفرز سلوكا يتسم بالإحباط وعدم القدرة على انجاز ما هو مطلوب او قد يكون ذلك التفاعل انعكاسا لحالة الصراع التي تعد ظاهرة طبيعية وشائعة بين الافراد والجماعات (حریم، 1997)

وبما ان المدرسة هي أول مرحلة لصناعة البشر وصقل المهارات الذهنية والعقلية لديهم فأن اول ما يحتاجه مديرو المدارس هو أدرة الموارد البشرية المتمثلة اولا بالمدرسين الذين هم جزء من هذا المجتمع ذو الحياة المعقدة بالمشاكل الاجتماعية والاقتصادية وشح الموارد وأزمات سياسية تؤثر على سلوك الافراد في كل مجالات حياتهم ومدارسهم فينتج السلوك الصراعي في المدارس بين المدرسين .

وتشير مرزوق (2011) انه على الرغم من اهمية دور مدير المدرسة بغية تحقيق الاهداف المرجوة الا انه يواجه نزاعا وصراعا يعترض طريقة اثناء قيامه بدوره ، تلك الصراعات ما هي الا نتيجة التفاعل المباشر بين المدير والمعلم وهي من اهم العقبات التي تهدد وقت مدير المدرسة بدلاً من استثمار ذلك الوقت في التطوير والإبداع ، ومن الطبيعي ان يكون هناك تباين في بعض الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس للتعامل مع تلك الصراعات او النزاعات .

ويبدو دور مدير المدرسة واضحا بوصفه قائدا تربويا من خلال توظيف هذه الاستراتيجيات للتعامل مع مواقف الصراع المتعددة من خلال تأكيد رجال الفكر الاداري ، بأن الاداري القائد الذي يجعل العلاقة متينة بينة وبين تابعية سوف يتمتع باحترام جميع مرؤوسيه وثقتهم ويصبح من السهل عليه ممارسة السلطة والتأثير عليهم والعكس صحيح (Owens, 1981) وأن قوة القائد

تكمّن في قدرته على تغيير او ضبط سلوك واتجاهات وارهء ومعتقدات واهداف وحاجات وقيم الافراد العاملين معه (Johnson&Scolly,2001) وبما يؤدي الى مستوى مقبول من الالتزام والولاء لديهم ويمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة . وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي اجريت في الميدان التربوي على المستوى العلمي والعربي في مجال الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي وأخلاقيات العمل والروح المعنوية للمؤوسين بهدف التعرف الى طبيعة هذا الصراع وأشكاله ومستويات حدوثه ومصادره والاستراتيجيات الناجعة لإدارته ، الا ان دراسة مثل هذا الموضوع الهام في اليمن تكاد تكون معدوم على الرغم من ان أي مشكلة بالمجال التربوي في اليمن هي اولاً وأخيراً مشكلة ادارية .

من هنا برزت اهمية هذه الدراسة في اصالها حيث تعتبر الدراسة الاولى في اليمن على حد علم الباحث والتي تسلط الضوء للتعرف على ما يستخدمه مديرو المدارس الثانوية في العاصمة صنعاء من استراتيجيات متنوعة لإدارة الصراع ، وما قد تكون لهذه الاستراتيجيات من علاقة بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وبما يقود إلى تحسين مخرجات العملية التربوية وتحقيق أهدافها المرجوة. لذا يسعى الباحثين ان تزود نتائج هذه الدراسة المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الاداري في ادارة الصراع ، كما يسعى الباحث أن تكون هذه الدراسة نواة للعديد من الابحاث والدراسات التي قد تسهم بشكل فاعل في تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة الصراع في المؤسسات التربوية .

مشكلة الدراسة :

برزت مشكلة الدراسة من خلال معرفة الباحثين بالكثير من الصراعات الإدارية في المدارس الثانوية العامة في العاصمة صنعاء وبشكل مستمر سوء بين المديرين ومعلمي التربية الرياضية او بين مدرسي المواد الأخرى ومدرسي التربية الرياضية ، الأمر الذي يؤثر على الالتزام التنظيمي للمعلمين ، والذي يتمثل في مدى انتماء المدرس لمدرسته وتعلقه بها وعلاقته بزملائه والتزامه بعمله على أكمل وجه .

حيث يشير (Steels,1977) إلى وجود علاقة ايجابية بين إدراك العاملين لدعم المنظمة لهم واهتمامها بهم وبين ارتباطهم بالعمل وأدائهم الوظيفي وان الالتزام التنظيمي يزيد كلما دعمت المنظمة أفرادها وفي الوقت نفسه يعمل على زيادة فاعلية المنظمة . من هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في العاصمة صنعاء بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى من وجهة نظرهم؟

هدف الدراسة وأسئلته:

هدفت الدراسة التعرف الى استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية ، ويتم ذلك من خلال الاجابة على الاسئلة التالية :

- 1- ما استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في العاصمة صنعاء من وجهة نظر معلميه؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى في المدارس الثانوية العامة في العاصمة صنعاء من وجهة نظرهم؟
- 3- هل هناك علاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في العاصمة صنعاء ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى؟

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى في المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء للعام الدراسي 2015 – 2016م

مصطلحات الدراسة :

الصراع : عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتنافر بين الأفراد والجماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهاة لسد حاجة كلا منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهم على الآخر في أثناء اشتراكهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة .

(Rahim, 2001)

استراتيجيات إدارة الصراع: تعرف بأنها الأساليب السلوكية التي يختارها الإداري عند تعامله مع موقف الصراع بينه وبين مرؤوسيه للوصول به الى قدر مرغوب فيه ، والمنبثقة عن أبعاد تحدد توجه سلوك الإداري في أثناء أدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالنفس ، وبعد الاهتمام بالآخرين ، أو الاثنين معاً (Rahim, 2001)

- الالتزام التنظيمي : هو قوة ارتباط هوية الفرد وذاتيته واندماجه عمليا بمنظمته بحيث يتصف الفرد بالإيمان العميق بأهداف المنظمة وقيمها ، والسماح لنفسه ببذل أقصى جهد ممكن إزاء منظمته ، ورغبته القوية في المحافظة على عضويته في المنظمة (Cevar, 2001)

الأدب النظري والدراسات السابقة:

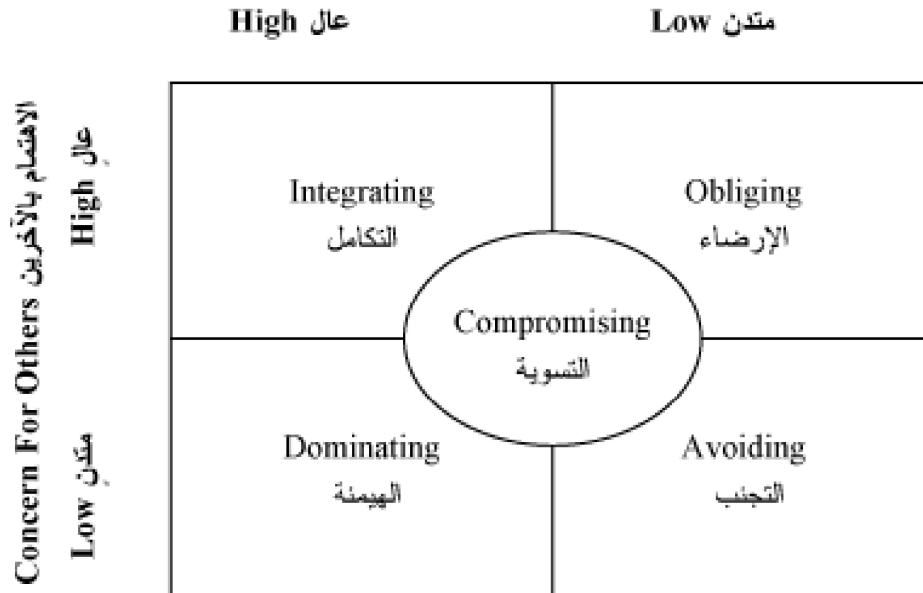
الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع (Conflict Management Strategies):

تركزت الاستراتيجيات المختلفة التي استخدمت في إدارة الصراع على تحليل شخصيات أطراف الصراع وأسلوب سلوكهم وقيمهم ودرجة تفضيل الفرد لأسلوب سلوكه المتوجه نحو العمل، أو لأسلوب سلوكه المتوجه نحو الأفراد، أو الاثنين معاً، وأفسح هذا الأسلوب المجال لوجهة النظر التي تقول: إن لمقاصد الطرف المشارك في الصراع، أو لأسلوب إدارته للصراع صلة وثيقة بحسم الصراع القائم، ووضعت نماذج متنوعة لبدائل متعددة كاستراتيجيات نابعة عن تلك الأبعاد لإدارة الصراع. ومن بين هذه النماذج نموذج رحيم (Rahim, 2001) الذي يوضح فيه أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع، وهما: بعد الاهتمام بالنفس الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط، وبعد الاهتمام بالآخرين الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم، أو الاثنين معاً، وينبثق عن هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع والتعامل معه مصنفة وفق سلوك الفرد، والتي تشير إلى امتداد توجه سلوك الإداري على طول بعدي استراتيجيات إدارة الصراع في أثناء إدارته للصراع. والشكل التالي يبين نموذج (رحيم) لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع:

شكل (٢)

أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع

الاهتمام بالذات Concern For Self



(Rahim, 2001)

التكامل (Integrating):

وقد أدرجت هذه الاستراتيجية لدى بعض الباحثين باسم منحي التعاون أو حل المشكلات، وهذا الأسلوب السلوكي يعبر عن الاهتمام الكبير بالنفس والآخرين، حيث أن التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات للوصول إلى حل فعال ومقبول يرضي اهتمامات طرفي الصراع، ومواجهة موضوع الصراع بالاتصال المفتوح وتوضيح سوء الفهم لقضية الصراع، وتحليل أسبابه للتعرف إلى المشكلة الحقيقية (Rahim, 2001)، وأشار جودت جوين (Quinn, et al, 1990) إلى أن استراتيجية التعاون (التكامل) تركز على تقبل كل طرف من طرفي الصراع لاهتمامات وغايات الطرف الآخر، والتعاون للعمل معا على ابتكار أفضل الحلول التي ترضي كل منهما بتحقيق الأفضل، من خلال تقييم بدائل الحلول التي تحقق الفوز لكل منهما والتي تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية لديهم، وقد لا تفيد في حال نشوء صراع حول الاختلافات في القيم.

الإرضاء (Obliging):

تعرف في بعض الدراسات بمنحي التكيف، وتشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام المنخفض بالنفس والاهتمام العالي بالآخرين، وهي تعني بصفة عامة محاولة التقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر، إلا أنه توجد حدود للتضحية بالاهتمامات الذاتية والتي تأخذ شكل عدم الأنانية، والإحسان والتلطف، أو الإذعان لمتطلبات الطرف الآخر، والفرد المستخدم للإرضاء يتصف بالتوجه لإرضاء الطرف الآخر على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية (Rahim, 2001) وقد تحد هذه الاستراتيجية على المدى البعيد من توليد الأفكار الجديدة وابتكار الحلول المناسبة لحل مشكلات العمل (Quinn, et al, 1990).

الهيمنة (Dominating):

تشير إلى الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، وقد أدرجت لدى بعض الباحثين بمنحي المنافسة، المعروف باتجاه (رابح - خاسر) لاستخدام الإداري سلوك القوة والإجبار لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية، مع إهماله لحاجات وتوقعات الأفراد

الآخرين ومحاولته إخضاعهم له، نتيجة اعتقاده أنه الوحيد الذي على حق (Rahim, 2001) وهذه الاستراتيجية تعبر عن سعي أحد الأطراف إلى الفوز وتحقيق أهدافه على حساب خسارة الطرف الآخر والتي غالباً ما يؤدي استخدامها إلى مخارجات غير بناءة؛ لأنها تحد من الإبداع في العمل أو استكشاف أفكار جديدة لحل المشكلات (Quinn, et al, 1990).

التجنب (Avoiding):

تعتبر هذه الاستراتيجية عن انخفاض الاهتمام بالنفس وبالآخرين في آن واحد، وهي مقرونة بالانسحاب والهروب من مواجهة المشكلات وكبت الصراع، وتتوافق هذه الاستراتيجية مع حكمة: (لا يرى، ولا يسمع، ولا يتكلم) التي تحمل اتجاه عدم الاهتمام بموضوع الصراع (Rahim, 2001)، والإداري الذي يستخدم هذه الاستراتيجية يعتمد تجنب مناقشة موضوعات الخلاف، وإخفاء مشاعره، والعمل على إرضاء أهدافه وأهداف الطرف الآخر، ومن وجهة نظري أنه يمكن الاستفادة من التجنب في بعض الوقت حين الحاجة إلى تهدئة الصراع، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم تجاهل القضايا الإدارية التي لها أهميتها، والسماح بظهور الصراع مجدداً وبقاء السبب الحقيقي للصراع قائماً.

التسوية (Compromising):

تشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ "الأخذ والعطاء" والتشارك في تحلي كلا الطرفين عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول (Rahim, 2001) وتقترب أيضاً بالتفاوض على افتراض وجود مورد ثابت محدد ينبغي اقتسامه بالتسوية للوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع فكل منهم رابح وكل منهم خاسر (Quinn, et al, 1990). وتكمن فعالية الإداري في كيفية استخدامه لاستراتيجيات إدارة الصراع في مواقف الصراع المتعددة لتحقيق قدر معتدل من الصراع الوظيفي المتعلق بجوهر العمل والمحافظة عليه في المهام غير الروتينية، والتقليل منه في المهام الروتينية، والتخفيف من حدة الصراع الانفعالي في المهام الروتينية وغير الروتينية، ويتطلب استخدامها التزام الإداري بالمعايير الآتية:

- أن توظف لزيادة فاعلية المنظمة على المدى الطويل لتحقيق أهدافها، وأن تصمم لزيادة تعليم العاملين التفكير الناقد الإبداعي، وفن حل المشكلات بالطرق السليمة.

- تحقيق التوازن فيما بين العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم.
- أن يتصف القائد بالحكمة والأخلاق ويسلك السلوك الأخلاقي في أساليبه، فضلاً عن تقبله للتغيير، والانفتاح على المعرفة المتجددة (Rahim, 2001).

الالتزام التنظيمي :

يعرف (Steers, 1977) الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه يعبر عن قوة ارتباط ذاتية الفرد واندماجه عملياً نحو المنظمة بحيث يتصف الفرد بالإيمان العميق بأهداف المنظمة وقيمها والسماح لنفسه ببذل أقصى جهد نحو منظمته ورغبته القوية في المحافظة على عضويته في المنظمة .

وعلى الرغم من التعريفات العديدة لهذا المفهوم إلا أن هناك بعض العناصر التي اتفق عليها الباحثون تعطي الالتزام سمات مشتركة حددها جاريل (Jarrel, 1993) بما يلي :

- الاعتقاد العميق بقيم المنظمة واهدائها وتقبلها .
- قبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة .
- الرغبة بالبقاء عضواً في المنظمة .

انماط الالتزام : صنف كلا من كروين وسمرز واسيتو (Gruen , Summer & Acito, 2000) الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أصناف هي:

- 1- **الالتزام المستمر** : والذي يركز على الاهتمام بالنفس المستند الى العلاقة بين درجة ادراك الفرد العامل للكلفة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، وبين درجة حالته الاقتصادية والاجتماعية وقدرته على تحمل اعباء المعيشة اذا ما ترك المنظمة.
- 2- **الالتزام المعياري** : والذي يركز على مدى احساس الفرد العامل بضرورة الالتزام الاخلاقي نحو المنظمة ، المستند الى درجة أدراكه السيكولوجي بالزام نفسه اخلاقيا للمحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- 3- **الالتزام الوجداني** : والذي يركز على درجة الارتباط العاطفي السيكولوجي للفرد نحو المنظمة المستندة الى مشاعر الفرد العامل المؤيد للمنظمة

مراحل الالتزام التنظيمي:

- يمر الالتزام التنظيمي وفقا لما ذكره اوريلي (O Rielly,1991) بثلاث مراحل هي :
- المرحلة الاولى هي مرحلة الطاعة والتي تعني قبول الفرد ان يذعن للآخرين ويسمح لهم للتأثير المطلق عليه بهدف الحصول على دعم مادي ومعنوي.
 - المرحلة الثانية هي مرحلة الاندماج مع الذات والتي تعني قبول الفرد تأثير الآخرين لتحقيق الرضا الدائم له في العمل ، وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي الى منظمة .
 - اما المرحلة الاخيرة فيطلق عليها مرحلة الهوية والتي تشير الى اكتشاف الفرد ان المنظمة جزء مئة وهو جزء منها وان قيمها تنسجم مع قيمة الشخصية .

الدراسات السابقة :

- اجري زيد (1995) دراسة هدفت التعرف الى استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة ، حيث اشارت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يتبعها المدير واحساس العاملين بفاعلية الادارة وان اتباع المدير لاستراتيجية التعاون يؤدي الى تخفيض احساس العاملين لحدة الصراع ، وان استخدام استراتيجية التنافس تؤدي الى زيادة شعور العاملين بالصراع البناء.
- كما اجرت مرزوق (2011) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس في وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وخلصت الدراسة الى ان استراتيجية التعاون هي الاكثر شيوعا بين المديرين ، كما خلصت النتائج الى ان المديرين يتمتعون بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي ، والى وجود علاقة ارتباطية بين استراتيجيات ادارة الصراع و الالتزام التنظيمي للمعلمين .
- وهدفت دراسة كامبل (Campbell,1994) الى التعرف على اساليب ادارة الصراع التي يفضل ان يتعامل معها مديرو المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من اميركا ، حيث اظهرت نتائج الدراسة الى وجود علاقة احصائية بين الاساليب التي يفضلها المديرون في ادارة الصراع وبين مستوى المدارس (متوسطة وثانوية) والجنس والمستوى الوظيفي والمهني ، و اشارت النتائج ان المديرون يستخدمون استراتيجية التكامل مع المعلمين .
- وهدفت دراسة ميلر (Miller,2000) الى التعرف على دور المديرين في المدارس الابتدائية في مدينة نورثرن كوك ، في التخطيط والتطبيق والتقييم لبرامج حل الصراع ، وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان المديرين لديهم تصور لنقاط القوة والضعف في برامج حل الصراع ، الا ان مشاركتهم ضعيفة في التخطيط للبرامج وتقييمها وانهم لا يتمكنون نظاما منهجيا لتقييم برامج حل الصراع .
- وقامت ولت (Welt,2000) بدراسة لمقارنة اساليب الصراع بين مديري المدارس المتوسطة والثانوية في منطقتي ريفير سايد وسان برناردينو (اميركا) ، وقد اشارت النتائج الى عدم وجود فروق دالة احصائية بين مجموعتي المديرين في توجههم الشخصي

لأساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب التسوية إذ كانت هناك فروق دالة احصائية لصالح مديري المدارس المتوسطة ، ولم تكن هناك فروق دالة احصائية بين مجموعتي المديرين في اختيار اساليب ادارة الصراع تعزى للمستوى التعليمي والخبرة الادارية والرغبة في التغيير .
- اما ريشاردسون (Richardson,2001) فقد قام بدراسة هدفت التعرف الى العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار في المدارس الابتدائية العامة لمدينة نيويورك ، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود علاقة دالة احصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي ومتغير مستوى المشاركة الفعلية ومتغير مستوى الرغبة بالمشاركة في اتخاذ القرار ولم يكن لهذين المتغيرين تأثير في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي نظراً لملاءمته مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها.
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات بما فيهم معلمي التربية الرياضية في المدارس الثانوية العامة في امانة العاصمة صنعاء الذي يبلغ عددها (213) مدرسة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (50) مدرسة ثانوية والتي تمثل نسبة قدرها (23%) تقريبا من إجمالي عدد المدارس الثانوية في الأمانة، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية حيث بلغ عدد افراد العينة (550) معلم ومعلمة ممن أكملوا سنتين كحد ادنى في المدرسة ، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (530) استبانة من أصل (550)

أداتا الدراسة : تم تصميم استبانتين للدراسة استبانة ادارة الصراع التنظيمي ، واستبانة الالتزام التنظيمي ، وذلك بعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة وبعض المراجع العلمية في الإدارة العامة والإدارة التربوية ، بحيث اشتمل استبيان الصراع التنظيمي على (5) استراتيجيات ضمن خمسة مجالات هي (إستراتيجية التكامل – إستراتيجية التجنب – إستراتيجية الهيمنة – إستراتيجية التسوية – إستراتيجية الإرضاء) وبلغ عدد فقرات الاستبيان ضمن مجالات الخمسة (41) فقرة تقيس استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء.

بينما اشتمل استبيان الالتزام التنظيمي للمعلمين في هذه المدارس على ثلاثة مجالات هي (الولاء التنظيمي – المسؤولية تجاه العمل – الإيمان بالمؤسسة والرغبة بالاستمرار بالعمل) وبلغ عدد فقرات الاستبيان ضمن مجالاته الثلاثة (20) فقرة تقيس الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس الثانوية العامة في امانة العاصمة صنعاء .

صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداتين استخدم الباحث صدق المحتوى حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وعددهم (6) اثنين منهم في الإدارة العامة وأربعة منهم في الإدارة التربوية من بعض الجامعات اليمنية وبعد إبداء ملاحظاتهم وآرائهم تم حذف وإضافة بعض الفقرات وتعديل بعضها، حيث أخذت الفقرة التي حصلت على موافقة (5) من المحكمين كحد أدني (أي بنسبة 80%) فأكثر، مع الأخذ بعين الاعتبار الإضافة والحذف حسب رأي الخبراء ، حيث يشير بلوم (1983) بهذا الصدد إذا حصلت الفقرة على نسبة اتفاق بين المحكمين (75%) أو أكثر يمكن الشعور بالارتياح من صدق الاختبار.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات مقياس استراتيجيات الصراع الاداري الذي يستخدمه مديرو المدارس الثانوية في امانة العاصمة صنعاء عن طريق حساب الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لبيان مدى انسجام وتناغم استجابات أفراد العينة على الاستبيان، وقد تراوح الثبات بين المجالات بين (0.78 - 0.92). وهذا يدل على الثبات الجيد للأداة.

أما بالنسبة للثبات الكلي للأداة فقد وصلت إلي (0.90). مما يدل على إن هناك ثبات عالياً بين مجالات الاستبيان. ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على نفس الأفراد أكثر من مرة لكانت النتائج متطابقة بشكل كامل تقريباً إذا يطلق على نتائجها بأنها ثابتة ، والجدول رقم (1) يوضح ذلك .

الجدول رقم (1) معامل ثبات الاستبيان الاول بطريقة (كروناخ الفا)

المجال	عدد العبارات أو الفقرات	معامل الثبات
مجال استراتيجية التكامل	10	0.89
مجال استراتيجية التجنب	10	0.78
مجال استراتيجية الهيمنة	8	0.88
مجال استراتيجية التسوية	7	0.92
مجال استراتيجية الارضاء	6	0.83
الكلية	41	0.90

كما تم التأكد من ثبات المقياس الثاني (مقياس الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء) عن طريق حساب الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرومباخ الفا لبيان مدى انسجام وتناغم استجابات أفراد العينة على الاستبيان، وقد تراوح الثبات بين المجالات ما بين (0.86 – 0.97). وهذا يدل على الثبات الجيد للأداة. أما بالنسبة للثبات الكلي للأداة فقد وصلت إلي (0.92). مما يدل على إن هناك ثبات عالياً بين مجالات الاستبيان. ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على نفس الأفراد أكثر من مرة لكانت النتائج متطابقة بشكل كامل تقريباً إذا يطلق على نتائجها بأنها ثابتة ، كما يوضحها الجدول (2)

الجدول رقم (2) معامل ثبات الاستبيان الاول بطريقة (كروناخ الفا)

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
مجال استراتيجية التكامل	6	0.86
مجال استراتيجية التجنب	6	0.97
مجال استراتيجية الهيمنة	8	0.94
الكلية	20	0.92

وقد تكون سلم الاستجابة على فقرات الاستبيانين من خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول رقم (3)

الجدول رقم (3) سلم الاستجابة لفقرات الاستبيان

أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	أوافق بدرجة قليلة
5	4	3	2	1

ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية التالية وذلك بعد الرجوع الى دراسة كلا من مطهر وآخرون (2011) والقاروط

(2006) وسلامة (2003)

80% فأكثر (أوافق بدرجة كبيرة جداً ً)

70 – 79.9% (أوافق بدرجة كبيرة)

60 – 69.9% (أوافق بدرجة متوسطة)

50 – 59.9% (أوافق بدرجة قليلة)

اقل من 50 % (غير موافق تماماً)

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري .
- النسبة المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام
- التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء .
- معادلة كرومباخ الفا لقياس ثبات محاور الاستبيان.

عرض النتائج و مناقشتها:

اولا : النتائج المتعلقة بالسؤال الاول الذي ينص على : ما استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء ؟ ولإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الموضحة في الجداول (4، 5، 6، 7، 8)

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال

استراتيجية التكامل

م	المجال الاول: استراتيجية التكامل				الدرجة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات	
1	3.02	0.62	60.4%	الثالثة	متوسطة
2	2.98	0.68	60%	الرابعة	متوسطة
3	2.90	0.76	58%	السابعة	قليلة
4	3.12	0.64	62.4%	الأولى	متوسطة
5	2.76	0.58	55%	العاشر	قليلة
6	2.88	0.82	57%	الثامنة	قليلة
7	3.09	0.75	62%	الثانية	متوسطة
8	2.91	0.70	58.2%	السادسة	قليلة
9	2.84	0.76	56%	التاسعة	قليلة
10	2.94	0.72	59%	الخامسة	قليلة
الكلي					قليلة

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتضح من الجدول رقم (3) إن مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء يستخدمون إستراتيجية التكامل لحل الصراع الإداري بشكل متدني إلى متوسط ، حيث بلغ متوسط المجال ككل (2.94) بينما حصل المجال على نسبة (59%) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود تعاون مشترك واتصال مفتوح بين أطراف الصراع حتى يتم التوصل إلى حل للصراع من شأنه ان يرضي الجميع ، نظرا لعدم تقبل كل طرف من أطراف الصراع اهتمامات وغايات الطرف الأخر والتعاون من اجل الوصول الى حلول ترضي كلا منهما ، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة كلا دراسة مرزوق (2011) ودراسة كامبل (1994)

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال استراتيجيات التجنب.

م	المجال الثاني : استراتيجيات التجنب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	الدرجة
	الفقرات						
1	يحاول الابتعاد عن أي خلافات مع المعلمين .		3.28	0.82	66%	الثالثة	متوسطة
2	يتجنب المناقشة المفتوحة بشأن خلافات مع معلميه.		3.12	0.87	62.4%	الخامسة	متوسطة
3	يحاول تجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع معلميه .		3.32	0.76	66.4%	الثانية	متوسطة
4	يشعر مدير المدرسة أن الخلافات بين المعلمين لا تستحق اهتمام.		3.05	0.79	61%	الثامنة	متوسطة
5	يتجنب جلب أي إزعاج لنفسه .		2.91	0.81	58%	العاشرة	قليلة
6	يؤجل مدير المدرسة التعامل مع الصراعات إلى وقت آخر حتى تهدر الأمور .		3.10	0.68	62%	السابعة	متوسطة
7	يقلل قيمة وجهات نظر الأطراف المتصارعة .		3.00	0.85	60%	التاسعة	متوسطة
8	ينسحب مدير المدرسة عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى خلاف.		3.20	0.74	64%	الرابعة	متوسطة
9	يتجنب النقاط التي تؤدي إلى عرقلة العمل.		3.35	0.80	67%	الأولى	متوسطة
10	يبتعد عن اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافا بين المعلمين.		3.11	0.79	62.2%	السادسة	متوسطة
الكلي			3.14	0.80	63%		متوسطة

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتضح من الجدول رقم (4) أن هناك نسبة متوسطة من مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة يستخدمون إستراتيجية التجنب للتعامل مع الصراع الإداري حيث بلغ متوسط المجال ككل (3.14) بينما بلغت النسبة المئوية للمجال (63%)، ويفسر الباحثين هذه النتيجة أن هناك نسبة متوسطة من مديرو المدارس يتجنبون مناقشة القضايا ذات الصلة بالصراع من اجل عدم عرقلة العمل وتأجيج المواقف بين أطراف الصراع ، وعلى الرغم من فائدة هذا التصرف أحيانا في تهدئة الصراع ، لكن ينبغي عدم اللجوء إليه بشكل مستمر نظرا لأن هناك مواقف جدلية تحتاج لمناقشة وحل فوري وعدم تأجيلها لأن تأجيلها يمكن أن يعرقل العمل بشكل اكبر.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال استراتيجيات الهيمنة

م	المجال الثالث : استراتيجية الهيمنة				
	الفقرات				
الدرجة	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	متوسطة	السادسة	0.88	3.15	يستخدم السلطة الإدارية لحل الصراع بالقوة.
2	متوسطة	الأولى	0.76	3.58	يدافع بقوة عن وجهة نظرة في القضية المطروحة.
3	متوسطة	الخامسة	0.91	3.20	يحاول مدير المدرسة التقليل من وجهات النظر المعارضة له في الإدارة .
4	متوسطة	الثانية	0.89	3.34	يستخدم العقوبات للتراجع الإطراق المتنازعة عن موقفها.
5	متوسطة	السابعة	0.82	3.11	يجبر أطراف الصراع عن قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل .
6	متوسطة	الثامنة	0.74	3.04	يطبق القوانين والأنظمة لإزعاج الإطراف المتنازعة على قبول الحل المطروح .

7	يستخدم براءته لاتخاذ القرار في مصلحته.	3.32	0.81	66%	الثالثة	متوسطة
8	يواجه الصراع بالحقائق من اجل حلة والحد منه.	3.25	0.84	65%	الرابعة	متوسطة
الكلية		3.25	0.84	65%	متوسطة	

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتضح من الجدول (5) ان مديرو المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يميلون لاستخدام إستراتيجية الهيمنة لإدارة الصراع الإداري بدرجة متوسطة ، حيث حصل المجال ككل على متوسط حسابي (3.25) بينما حصل على نسبة مئوية بلغت (65%) ويفسر الباحثين هذه النتيجة إلى أن هناك أنماط من مديرو المدارس الثانوية في العاصمة صنعاء يميلون لاستخدام إستراتيجية الهيمنة والقوة والتصلب في الرأي بهدف تقبل الآخرين وجهة نظرهم أيًا كانت ، كما يميلون لحل القضايا ذات الصراع عن طريق استخدام العقوبة. حيث يشير الخشالي(2004) انه بموجب هذه الإستراتيجية فأن الأطراف المتصارعة ترى وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف احد الأطراف الذي يؤثر سلباً على هدف الطرف الآخر وإحقاق الهزيمة به وخسارته، كما يرى (مصطفى ، 2004) أن هذه الإستراتيجية لا تحل الصراع غالباً ، بل تضعفه وتجعله كامناً تحت الرماد .

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال استراتيجيات التسوية.

م	المجال الرابع : استراتيجيات التسوية					الدرجة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة		
1	3.78	0.66	76%	الرابعة	كبيرة	
2	3.62	0.72	72%	السادسة	كبيرة	
3	3.59	0.59	72%	السابعة	كبيرة	
4	3.82	0.87	76%	الثالثة	كبيرة	
5	3.94	0.86	79%	الاولى	كبيرة	
6	3.86	0.69	77%	الثانية	كبيرة	
7	3.75	0.75	75%	الخامسة	كبيرة	
الكلية						
	3.77	0.73	75%		كبيرة	

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتضح من الجدول (6) أن مديرو المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء يستخدمون إستراتيجية التسوية لحل الصراع الإداري بشكل كبير إذ بلغ متوسط المجال ككل (3.77) بينما بلغت نسبة المجال (75%) ، حيث يفسر الباحثين هذه النتيجة أن الغالبية العظمى من مديرو المدارس الثانوية في العاصمة صنعاء يميلون لحل الصراع الإداري عن طريق التسوية الذي يرضي رغبات أطراف الصراع والوصول إلى أرضية مشتركة وحلول ترضي الجميع ، حيث تشير مرزوق (2011) ان هذه الإستراتيجية تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفاً راجحاً وطرفاً خاسراً.

وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة مرزوق (2011) والذي تشير إلى أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر شيوعاً بين مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة .

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال استراتيجيات الارضاء

م	المجال الخامس : استراتيجية الارضاء		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرة	الدرجة
	الفقرات						
1	يضحي مدير المدرسة برغباته في سبيل رغبات الآخرين.		3.82	0.78	76%	الأولى	كبيرة
2	يساعد الآخرين للوصول إلى حلول ترضيهم.		3.50	0.81	70%	الخامسة	كبيرة
3	يتراجع مدير المدرسة أحيانا عن قرارات تم اتخاذها.		3.79	0.65	75%	الثانية	كبيرة
4	يراعي شعور الآخرين والمحافظة على العلاقات القائمة معهم.		3.34	0.90	67%	السادسة	متوسطة
5	يضع رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات.		3.66	0.87	73%	الرابعة	كبيرة
6	يؤاخذ قراراته مع توجيهات المعلمين.		3.71	0.83	74%	الثالثة	كبيرة
	الكلية		3.63	0.80	73%		كبيرة

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتضح من الجدول رقم (7) أن مجال إستراتيجية الإرضاء ككل قد حصل على متوسط (3.63) وعلى نسبة مئوية (73%) وهذا يفسر لنا إن مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء يستخدمون إستراتيجية الإرضاء لإدارة الصراع التنظيمي بدرجة كبيرة في سبيل تلبية رغبات الأطراف الأخرى ، والمحافظة على علاقته مع الآخرين ، لكن ينبغي على مدير المدرسة أن لا يلجأ لهذه الإستراتيجية بشكل دائم لأن هناك الكثير من المشاكل تتطلب اللجوء إلى إستراتيجية أخرى ولا يمكن حلها عن طريق الإرضاء. حيث يشير العمارة (1999) أن المدير يمكن أن يستخدم الإرضاء فيما لو كان يعتقد ان الصراع سيزول بمرور الوقت لذلك فأن فاعليته قليلة للتعامل مع الكثير من المشاكل .

خلاصة نتائج استراتيجيات ادارة الصراع

يوضحها الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لترتيب مجالات الصراع الاداري والدرجة الكلية للمحور

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب المجال
1	مجال إستراتيجية التكامل	2.94	0.70	%59	الخامس
2	مجال إستراتيجية التجنب	3.14	0.80	%63	الرابع
3	مجال إستراتيجية الهيمنة	3.25	0.84	%65	الثالث
4	مجال إستراتيجية التسوية	3.77	0.73	%75	الأول
5	مجال إستراتيجية الإرضاء	3.63	0.80	%73	الثاني
	الكلية	3.346	0.70	%67	----

يتضح من الجدول رقم (8) أن استخدام مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء لإستراتيجيات إدارة الصراع كانت متوسطة ، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة عينة الدراسة وذلك للدرجة الكلية (67%) وهذا يعبر عن درجة متوسطة لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع ، وقد حصل مجال إستراتيجية التسوية على المرتبة الأولى بنسبة (75%) بينما حصل مجال إستراتيجية التكامل على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (59%) وبدرجة استخدام قليلة.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على : ما مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى في المدارس الثانوية العامة في العاصمة صنعاء من وجهة نظرهم؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية الموضحة في الجداول (10، 11، 12)

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال

الولاء التنظيمي

الدرجة	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال الاول : الولاء التنظيمي	م
					الفقرات	
قليلة	السادسة	%58	0.87	2.92	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني احد أفراد هذه المدرسة.	1
كبيرة	الثانية	%73	0.89	3.63	احرص أن أكون عضوا فاعلاً في هذه المدرسة.	2
كبيرة	الأولى	%74	0.92	3.72	اعتبر مشاكل المدرسة هي مشاكلي شخصيا.	3
كبيرة	الثالثة	%72	0.83	3.60	اشعر بالانتماء لمدرستي كما وكأنا بيتي.	4
متوسطة	الرابعة	%64	0.86	3.22	تستحق مدرستي الإخلاص والولاء من قبل المعلمين العاملين فيها.	5
متوسطة	الخامسة	%60	0.61	3.02	كان قرار ارتباطي بهذه المدرسة صائباً	6
متوسطة	%67		0.83	3.35	لكلي	

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتضح من الجدول (10) ان مجال الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس أمانة العاصمة صنعاء قد جاء في المتوسط ، إذ حصل المجال ككل على متوسط (3.35) وعلى نسبة مئوية (67%) ، حيث يفسر الباحث هذه النتيجة أنه على الرغم من أن هناك مستوى متوسط من المعلمين يعتبرون إن مشاكل المدرسة هي مشاكلهم الشخصية ، وانتماءهم لمدرستهم كانتمائمهم لبيوتهم ، لكن هناك نسبة من عينة الدراسة ولأهه ضعيف للمدرسة ولا يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لهذه المدرسة أو تلك ، نظرا لكثرة المشاكل في هذه المدرسة أو تلك والى عدم قدرة الإدارة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لحل هذه المشكلة أو تلك..، حيث يشير الطويل (1999) أن القيمة المضافة لأي عمل أداري تكمن في اختيار السبل لاستشارة إمكانات البشر وطاقتهم وحل مشاكلهم نحو العطاء والانجاز الفاعل .

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال المسؤولية تجاه العمل.

م	المجال الثاني : المسؤولية تجاه العمل					الدرجة
	الفقرات					
1	اهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة.	4.01	0.88	80%	الأولى	كبيرة جدا
2	أحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة.	3.94	0.82	79%	الثالثة	كبيرة
3	أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة وكأنه ممتلكاتي.	3.82	0.92	76%	الرابعة	كبيرة
4	ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة.	3.99	0.84	79.8%	الثانية	كبيرة
5	أحافظ على سمعة المدرسة لدى المجتمع.	3.08	0.68	62%	السادسة	متوسطة
6	احرص على نجاح المدرسة في أداء مهمتها.	3.44	0.67	69%	الخامسة	متوسطة
الكلي		3.14	0.80	74%		كبيرة

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتضح من الجدول (11) إن مجال المسؤولية تجاه العمل من قبل معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء قد جاء عند المستوى المتوسط إلى العالي ، وذلك بمتوسط حسابي (3.14) ونسبة مئوية (74%) ويعزو الباحث هذه النتيجة ان المعلمين لديهم إحساس عالي بالعمل في المدرسة ويهتمون بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للمدرسة ويعملون جاهدين على تحقيق أهداف المدرسة والمحافظة على مكانتها وسمعتها بين المدارس ، لكن هذا الإحساس والتفاعل بحاجة إلى تشجيع مستمر من قبل الإدارة وتفاعلها معهم وحل مشاكلهم دائما .

حيث يشير عبد الرزاق (1998) أن المسؤولية تجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الذي تقدمه الإدارة لمتنسيبها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسة العامة للمنظمة .

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على مجال الايمان بالمؤسسة والرغبة بالاستمرار في العمل.

م	المجال الثالث : الايمان بالمؤسسة والرغبة بالاستمرار في العمل				
	الفقرات				
الدرجة	ترتيب الفقرة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
كبرى جدا	الخامسة	58%	0.88	2.88	1 ساقبل أي مهمة إضافية أكلف بها مقابل استمراري في المدرسة.
قليلة جدا	السابعة	42%	0.93	2.09	2 ارجب في العمل بالمدرسة حتى التقاعد.
كبرى	الأولى	78%	0.79	3.91	3 ارجب في استمرار العلاقة الطيبة مع زملائي في المدرسة.
قليلة جدا	الثامنة	40%	0.83	2.01	4 ارجب بالبقاء في عملي مهما توفرت لي فرصة بديلة .
كبرى	الرابعة	73%	0.71	3.66	5 ثقتي بأغلب المدرسين في المدرسة كبرى.
كبرى	الثالثة	74%	0.76	3.71	6 هناك توافق بين قيمي وقيم المدرسة التي اعلم بها.
كبرى	الثانية	76%	0.75	3.80	7 أنا مهتم بوضع ومستقبل المدرسة التي اعلم بها.
قليلة	السادسة	56%	0.89	2.78	8 أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل للالتحاق بها.
متوسطة		62%	0.81	3.10	الكلبي

الدرجة العظمى (5 درجات)

يتبين من الجدول (12) أن مجال الإيمان بالمدرسة والرغبة للاستمرار بالعمل فيها من قبل معلمي ومعلمات المدارس الثانوية لأمانة العاصمة صنعاء قد جاء في المتوسط ، وذلك بمتوسط حسابي (3.10) ونسبة مئوية (62%) ، حيث يفسر الباحثين هذه النتيجة أن رغبة المعلمين للعمل في المدرسة متوسطة ، وان هناك نسبة منهم لو توفرت لهم الفرصة للعمل في مكان آخر لعمل فيه ، نظرا لاختلاف قيمهم مع قيم المدرسة ، وعدم وجود ثقة عالية بين المعلم والمدير وبين المعلم وزميلة ، وفي هذا الصدد يشير (الخشالي ، 2003) أن مدى إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وافتخاره بعضويتها يأتي من درجة استقلاليتها وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة منه وقرب المشرفين وتوجيههم له ، ومدى مشاركته الفاعلة فيما يتعلق بالعمل أو فيما يخصه هو .

خلاصة نتائج المحور الثاني : الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لترتيب مجالات الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب المجال
1	الولاء التنظيمي	3.35	0.83	67%	الثاني
2	المسؤولية تجاه العمل	3.14	0.80	74%	الأول
3	الإيمان بالمؤسسة والرغبة بالاستمرار في العمل	3.10	0.81	62%	الثالث
	الكلية	3.19	0.81	67%	---

يتضح من الجدول رقم (13) أن الالتزام التنظيمي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية بما فيهم معلمي التربية الرياضية في العاصمة صنعاء كانت متوسطة ، حيث وصلت النسبة المئوية لاستجابة عينة الدراسة وذلك للدرجة الكلية (67%) وهذا يعبر عن درجة متوسطة لالتزامهم التنظيمي المتمثل في (الولاء التنظيمي للمدرسة والإدارة ، والمسؤولية تجاه المدرسة والإيمان بالمدرسة والرغبة للاستمرار بالعمل فيها)

ويرى الباحث إن هذه النتيجة غير مقنعة ، حيث يتطلب لغرض تطوير الالتزام التنظيمي تعامل المديرين مع المعلمين وتعامل المعلمين مع المعلمين بوضوح ، وجعل الأفراد يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المدرسة وأهدافها ، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع المعلمين ومنحهم الفرصة في تحمل المسؤولية وتطوير قدراتهم ومهارتهم للعمل بروح الفريق في المدرسة . حيث يشير (Morrigan&Hunt, 1994) إن الالتزام قد عد مركز القلب لأي منظمة ، لكونه يقود إلى المخرجات المطلوبة ، ويحسن الدافعية ، ويؤدي إلى زيادة الانتماء إلى المنظمة ، إلا أنه قد يتأثر بعوامل عديدة مثل : عدم توفير التدريب العملي للأفراد ، أو العمل النوعي ، أو في حالة عدم دعم المنظمة للأعضاء العاملين.

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على : هل هناك علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في العاصمة صنعاء ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الموضحة في الجدول (13)

الجدول رقم(14) نتائج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات الصراع والالتزام التنظيمي

استراتيجيات إدارة الصراع		الالتزام التنظيمي		(ر)	الدلالة الإحصائية
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
3.34	0.77	3.19	0.81	0.82	0.05x

قيمة (ر) الجدولي = (0.49)

يتضح من الجدول رقم (14) إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولي عند نسبة خطأ $\geq (0.05)$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع من قبل المديرين والالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية لأمانة العاصمة صنعاء، حيث يعزو الباحثين هذه النتيجة أن مديرو المدارس الثانوية في العاصمة صنعاء يستخدمون جميع هذه الاستراتيجيات لغرض إدارة الصراع ، لكن هم مازالوا بالحاجة إلى توعية مستمرة ودورات تدريبية تبين لهم المواقف المناسبة لاستخدام هذه الإستراتيجية أو تلك في هذا الموقف الصراعي أو ذاك ، حتى يسود الالتزام التنظيمي بين المعلمين ، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة زايد(1995) ودراسة مرزوق(2011) والتي خلصت نتائجهما إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام التنظيمي للمعلمين ،

لذا يرى الباحث انه كلما استخدم المدير الإستراتيجية الأنسب لإدارة الصراع كلما زاد الالتزام التنظيمي بين صفوف المعلمين وتحسنت علاقته بهم وعلقتهم ببعضهم البعض .

الاستنتاجات: في ضوء النتائج سالفة الذكر استنتج الباحثين التالي:

- مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة.
- الإستراتيجية الأكثر شيوعا بين مديري المدارس الثانوية لإدارة الصراع هي إستراتيجية التسوية .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس لإدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

التوصيات : في ضوء الاستنتاجات سالفة الذكر يوصي الباحثين بما يلي:

- ضرورة أن تحتوي المناهج الدراسية الجامعية في كليات التربية بالجامعات اليمنية على مساقات خاصة بإدارة الصراع التنظيمي.
- تدريب المعلمين أثناء الخدمة على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تبعا للمواقف المختلفة التي تواجههم.
- إجراء دراسات أخرى مشابحة على عينات أخرى وفي محافظات أخرى.

المراجع العربية:

- 1- حريم ، حسين (1997) ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- الخشالي ، شاكراً (2004) ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة واجابية الصراع ، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (7) ، العدد (1)
- 3- زايد ، عادل محمد (1995)، استراتيجيات إدارة الصراع في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 34، العدد4 ، ص525 – 554.
- 4- زناطي ، محمد (2007) ، السلوك التنظيمي ، جامعة طنطا للدراسات الاسلامية.
- 5- سلامة ، انتصار ، محمد (2003)، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
- 6- الطويل ، هاني (1999) ، الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق ، الجامعة الأردنية ، عمان.
- 7- عبد الباقي ، صلاح الدين (2001) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
- 8- عبد الرزاق ، سعادة (1998) ، السلوك التنظيمي ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين.
- 9- العميرة ، محمد (1999) ، مبادئ الإدارة المدرسية ، عمان ، دار المسيرة .
- 10- القاروط ، صادق (2006) ، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- 11- مرزوق ، ابتسام (2011) ، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية – غزة .
- 12- مصطفى ، احمد (2000) ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- 13- مطهر ، وآخرون (2011) ، مدركات القادة الاداريين للإبداع واتخاذ القرار القيادي في الاتحادات الرياضية في اليمن ، وقائع مؤتمر الابداع الرياضي الثاني ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن.

المراجع الأجنبية:

- 1- Campbell, Gray M. (1994) "Secondary School Principles and Conflict Handling Styles" Dissert Irion Abstracts International Vol.54, No.08 p.2813.

- 2- RAahim ,M . Afzalur(2001) , Managing Conflict in Organizations, Westport, Greenwood, Publishing Group.
- 3- Richardson, Lena Q. (2001). "A Correlation Study of Teachers' Levels of Commitment and Their Perception of Shared Decision-Making in New York City Public Elementary Schools", Dissertation Abstracts International Vol.26, No.3, p.869.
- 4- Steers, Richard M. (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, Vol.22, No.1, pp.46-56.
- 5- Welt, Ellen S. (2000) "Conflict Management Styles of Middle School Principals", Compared to Comprehensive High School Principals", Dissertation ABSTRACTS International, Vol.61 , No.5, p.1707.
- 6-Morgan, Robert M & Hunt, Sheiby D. (1994) . " The commitment Trust Theory of Relationship Marketing" , journal of Marketing, vol.58,No.3, pp.20 – 38.
- 7- Cevat, Celep(2001) "Teachers Organizational Commitment in Educational Organization", National Forum of Teacher Education Journal, Vol.11, No.3, pp.1-10.
- 8- Gruen, Thomas W., Summers, Johan O. & Acito, Franck (2000) "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors Professional Association", Journal of Marketing, Vol.64, No.3, pp.34-49.
- 9- Jarrell, Donald W. (1993). Human Resource Planning, A Business Planning Approach, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- 10- Johnson, Pasty E. & Scollay, Susan & D.(2001). "School –Based, Decision-Making Councils, Conflict, Leader Power and Social Influences in the Vertical Team", Journal of Educational Administration, Vol.39, No.1, pp.47-66.
- 11- Miller, Lara Meinheit (2000). "The Principal's Role in Planning, Implementing and Evaluating Conflict Programs in Selected Northern Cook County Elementary Schools", Dissertation Abstracts International, vol.61, No.4, p.1244A
- 12- O'Reilly, Charles (1991). "Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations" In Steers, R. M. & Porter, L.W. Motivation and Work Behavior, New York: McGraw-Hill, Inc.
- 13- Owens, Robert (1981). Organizational Behavior in Education, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- 14- Quinn, Robert E., Faerman, Sue R., Thompson, Michael P. & Mc Grath Michael R. (1990). Becoming a Master Manager, a Competency Framework, New York: John Wiley & Sons, Inc.