



المناح التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد الطالب:

سلطان بن حسن الشهري

إشراف الدكتور:

عبد القادر بن صالح عبد القادر

—1429هـ

المملكة العربية السعودية

وزارة التربية والتعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط



وصف الاستمارة:

صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة الفقرات أداة الدراسة تم عمل الإجراءات التالية:

1. مراجعة الأدب النظري المرتبط بكل مجال من مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وكذلك المتعلق بأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية بمدينة الطائف.

2. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على مجالات المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية، وكذلك التي أعدت للتعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية، أو من في حكمهم في البيئة التربوية

3. مراجعة المصادر السابقة والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، وكذلك من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية وصياغة فقراتها، وكذلك تحديد عبارات أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية وصياغة فقراتها

وقد تم صياغة أداة الدراسة حسب ما يلي:

أ. مراعاة أن تخدم هذه الفقرات الأهداف المطلوبة تحقيقها والتي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

ب. تم صياغة فقرات أداة الدراسة بحيث تكون واضحة ومفهومة.

ت. تم صياغة أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)

ث. تم أعاد أداة الدراسة في صورتها الأولية. حيث اشتمل مقياس المناخ التنظيمي لدى

مديري المدارس من وجهة نظرهم انفسهم على (22) فقرة وكانت موزعة على ثلاثة

مجالات، واشتمل مقياس المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم المعلمين

على 28 فقرة، وكانت موزعة على 4 مجالات واشتمل مقياس أساليب إدارة الصراع



التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية من وجه نظر مدري ومعلمي المدارس الثانوية على
16 فقرة للمدرين ، و16 فقرة للمعلمين وكانت موزعة على خمسة مجالات .
ج. روعي في اختيار فقرات اداة الدراسة التنوع ، وان يكون لكل عبارة هدف محدد يقيس
هدفا محددًا في كل مجال من مجالات اداة الدراسة .

الخطوة الرابعة : صياغة تعليمات اداة الدراسة :

تم صياغة تعليمات اداة الدراسة بغرض تعريف افراد عينة الدراسة على الهدف من اداة الدراسة ،
وروعي في ذلك ان تكون الفقرات واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت تعليمات
اداة الدراسة التأكيد على كتابة البيانات الخاصة لمتغيرات الدراسة .
وكذلك طلب من المستجيبين قراءة الفقرات بدقة ومعرفة المقصود في كل فقرة مع تدوين
الاستجابة للمكان المخصص ، وعدم ترك فقرة دون اجابة .

(2) حساب معامل ثبات أداة الدراسة :

تم استخراج معامل ثبات اداة الدراسة لمدرسي المدارس الثانوية بطريقة التجزئة النصفية ، وقد بلغ
الثبات الكلي لاداة الدراسة 0.892 ، وبلغ الثبات الكلي للمناخ التنظيمي لدى مدري المدارس
0.882 ، كما بلغ الثبات الكلي لاساليب ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس
0.874 ، وتعتبر جميع معاملات الثبات السابقة مرتفعة ، ومناسبة لاغراض هذه الدراسة وكذلك
تم حساب معامل ثبات كل مجال من مجالاتها ويوضحها جدول رقم (1) .



جدول رقم (1)

معاملات الثبات ومجالها لاستبانة مديري المدارس

الثبات بطريقتة التجزئة النصفية	الثبات لاداة الدراسة ومجالها	
0.857	المجال القيادي	المناخ التنظيمي
0.834	مجال الاتصال	
0.862	مجال التوجيه	
0.882	الثبات الكلي للمناخ التنظيمي	
0.893	الأسلوب التعاوني	اساليب ادارة الصراع
0.881	الأسلوب التشاركي	
0.844	الأسلوب التكيفي	
0.856	الأسلوب التجني	
0.861	الأسلوب التنافسي	
0.874	الأسلوب الثبات الكلي لأساليب ادارة الصراع	
0.892	الثبات الكلي لاداة الدراسة	

كما تم استخراج معامل ثبات اداة الدراسة لمعلمي المدارس الثانوية بطريقتة التجزئة النصفية ، وقد بلغ الثبات الكلي لاداة الدراسة **0.838** ، وبلغ الثبات الكلي للمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس **0.851**، كما بلغ الثبات الكلي لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس **0.826** ، وتعتبر جميع معاملات الثبات السابقة مرتفعة ، ومناسبة لإغراض هذه الدراسة وكذلك تم حساب معامل ثبات كل مجال من مجالها ويوضحها جدول رقم (2) .

آءول رقم (2)

معاملات النبات لأءاة الءراسة ومجالها لاستبانة المعلمين

النبات بأريقة الءآزئة النصفية	النبات لأءاة الءراسة ومجالها	
0.761	مجالات علاقة المءير بالمعلمين	المناآ الءنظيمي
0.753	مجال شئون المعلمين ونموهم المهني	
0.872	مجال علاقة المعلمين بالطلاب	
0.816	مجال العمل والإنتاج	
0.851	النبات الكلي للمناآ الءنظيمي	
0.868	الأسلوب الءعاوني	أساليب إءارة الصراع
0.846	الأسلوب الءشاركي	
0.787	الأسلوب الءكفي	
0.769	الأسلوب الءآنجبي	
0.767	الأسلوب الءنافسي	
0.826	الأسلوب النبات الكلي لأساليب إءارة الصراع	
0.838	النبات الكلي لأءاة الءراسة	

وتآءر الإشارة ان معاملات نبات المقاييس المقننة يجب ان لا تقل 0.70 (عودة، 2002م ،
ص:367).

صءق إءاة الءراسة : ثم قياس صءق إءاة الءراسة من آلال :

أ - صءق المآنوى او الصءق الظاهري :

للتآقيق من صءق مآنوى إءاة الءراسة ، والءاكء من أها آآءم أهءاف الءراسة تم عرضها
على مجموعة من المآكمين في مجال الءآصص الإءارة التربوية وعلم النفس ، من أسائءة آامعة
أم القرى وإءارة التربية والءعليم بالطائف ، وطلب إليهم ءراسة الإءاة وإباء رأيهم فيها من
آيآ :مءى مناسبة الفقرة للمآنوى ، وطلب إليهم النظر في مءى كفاية إءاة الءراسة من
آيآ عءء الفقرات وشموليتها ، وءنوع مآنواها ، وءقويم مستوى الصياغة اللغوية ، والإآراج

او اية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل ، او تغير او حذف وفق ما يراه المحكم
لازما

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم ، واجري تعديلات في ضوء توصيات ،
وآراء هيئة التحكيم ، مثل : تعديل محتوى بعض الفقرات ، تعديل بعض الفقرات ، لتصبح
أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات ، وتصحيح بعض أخطاء صياغة اللغوية ، وعلامات
الترقيم .

وقد اعتبر الباحث الأخذ بالملاحظات المحكمين وأجراء تعديلات المشار إليها بمثابة الصدق
الظاهري ، وصدق المحتوى لأداة ، واعتبر الباحث ان الأداة صالحة لقياس ما وضعت له
صدق الاتساق الداخلي للفقرات الاختبار :

تم التحقيق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المتعلقة بمديري المدارس وكل مجال من
مجالاتها ، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض ، والتأكد من عدم التداخل
بينهما ، وتحقيق الباحث من ذلك بأيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سيرمان
والجدول (3) يوضح ذلك

جدول (3)

جدول الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها مديري المدارس

الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	
**0.741	المجال القيادي	المناخ التنظيمي
**0.756	مجال الاتصال	
**0.71	مجال التوجيه	
**0.821	الاتساق الكلي للمناخ التنظيمي	
**0.706	الأسلوب التعاوني	اساليب ادارة الصراع
**0.724	الأسلوب التشاركي	
**0.745	الأسلوب التكيفي	
**0.758	الأسلوب التجنبي	
**0.732	الأسلوب التنافسي	
**0.789	الاتساق الكلي ادارة الصراع	
**0.779	الاتساق الكلي لأداة الدراسة	

كما تم التحقيق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة المتعلقة بمعلمي المدارس وكل مجال من مجالاتها ، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض ، والتأكد من عدم التداخل بينهما ، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط سيرمان والجدول (4) يوضح ذلك

جدول (4)

جدول الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها لاستبانة المعلمين

الثبات بطريقة التجزئة النصفية	الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	
**0.693	مجالات علاقة المدير بالمعلمين	المناخ التنظيمي
**0.676	مجال شئون المعلمين ونموهم المهني	
**0.718	مجال علاقة المعلمين بالطلاب	
**0.668	مجال العمل والإنتاج	
**0.695	الاتساق الكلي للمناخ التنظيمي	
**0.684	الأسلوب التعاوني	أساليب إدارة الصراع
**0.692	الأسلوب التشاركي	
**0.657	الأسلوب التكميلي	
**0.769	الأسلوب التجنبي	
**0.748	الأسلوب التنافسي	
**0.739	الاتساق الكلي إدارة الصراع	
**0.746	الاتساق الكلي لأداة الدراسة	

** توجد دلالة احصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من الجداول ان معاملات الارتباط لأداة الدراسة جاءت مرتفعة وبدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة جميعها ، وكذلك في كل بعد من أبعادها .

الصورة النهائية لاداة الدراسة :

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من 44 فقرة لمديري المدارس الثانوية بمدينة طائف موزعة على محورين : محور المناخ التنظيمي لمدير المدرسة وتمثل في 21 عبارة موزعة على ثلاثة مجالات ، ومحور اساليب ادارة الصراع المستخدمة لدى مدير المدرسة وتمثل في 23 عبارة موزعة على خمسة مجالات ، والجدول (5) يبين توزيع فقرات اداة الدراسة على مجالاتها .

جدول (5)

الصورة النهائية لاداة الدراسة ومجالاتها لاستبانة مديري المدارس

عدد العبارات	الثبات لاداة الدراسة ومجالاتها	
9	المجال القيادي	المناخ التنظيمي
7	مجال الاتصال	
5	مجال التوجيه	
21	الاتساق الكلي للمناخ التنظيمي	
5	الأسلوب التعاوني	اساليب ادارة الصراع
5	الأسلوب التشاركي	
4	الأسلوب التكيفي	
5	الأسلوب التجنيبي	
4	الأسلوب التنافسي	
23	الاتساق الكلي ادارة الصراع	
44	الثبات الكلي لاداة الدراسة	

اما اداة الدراسة المقدمة للمعلمين اصيحت جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من 47 فقرة لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة طائف موزعة على محورين : محور المناخ التنظيمي لمدير المدرسة وتمثل في 27 عبارة موزعة على اربعة مجالات ، ومحور اساليب ادارة الصراع المستخدمة لدى مدير المدرسة وتمثل في 20 عبارة موزعة على خمسة مجالات ، والجدول (6) يبين توزيع فقرات اداة الدراسة على مجالاتها .

جدول (6)

الصورة النهائية لأداة الدراسة ومجالاتها لاستبانة المعلمين

عدد العبارات	الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	
7	مجالات علاقة المدير بالمعلمين	المناخ التنظيمي
5	مجال شئون المعلمين ونموهم المهني	
10	مجال علاقة المعلمين بالطلاب	
5	مجال العمل والإنتاج	
27	العدد الكلي للمناخ التنظيمي	
4	الأسلوب التعاوني	اساليب ادارة الصراع
4	الأسلوب التشاركي	
4	الأسلوب التكيفي	
4	الأسلوب التجنيبي	
4	الأسلوب التنافسي	
20	العدد الكلي ادارة الصراع	
47	العدد الكلي لأداة الدراسة	

تم طباعة أداة الدراسة، وإخراجها بصورة ثلاثية مستوى مديري ومعلمي المدارس الثانوية مرفقة بتعليمات وامثلة توضيحية حول كيفية السير في الاستجابة وما يتعلق بعمليات الكتابة المصاحبة ،

(4) إجراءات التطبيق التجريبي لأداة الدراسة :

بعد أن وضعت أداة الدراسة في صورتها النهائية، وأصبحت جاهزة للتطبيق، استأذن الباحث إدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف للقيام بعملية التطبيق، وتم توزيعها من قبل إدارة التربية والتعليم على أفراد عينة الدراسة، وتمت عملية التطبيق في جدول زمني مدته أسبوعين حيث خصص ثلاثة اسابيع للتطبيق ، وحدث ذلك خلال شهر ربيع الاول من الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1429هـ-1428هـ).



أ - تطبيق أداة الدراسة:

قام الباحث بإتباع الإجراءات التالية في عملية التطبيق:

١. قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مجتمع الدراسة مديري المدارس الثانوية وعلى عينة الدراسة معلمي مدارس الثانوية الحكومية بمدينة طائف
٢. تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما تم توضيح طريقة الاستجابة من خلال التعليمات المضمنة في أداة الدراسة.



إستمارة المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظك الله ورعاك

اخى المعلم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،، وبعد

يعد البحث بدراسة عنوان (المناخ التنظيمي واساليب ادارة الصراع في المدارس الثانوية باطائف
والعلاقه بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في
الادارة التربوية.

وحيث نجاح مهمة الباحث مرتبطة بمدى تعاونكم معه فاني امل منكم التكرم والاطلاع على كل
عبارة من العبارات محاور الاستبانة والاستجابة عليها بكل دقة وموضوعية علما بان جميع اجاباتك
ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي

شاكرين لكم ومقدرين جهودكم

وتقبلوا خالص تحياتي

الباحث

فقرات محور الأول : المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدرسين

فيما يلي مجموعة من العبارات المرجو منك وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تمثل وجهة نظرك

م	العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لا يحدث
1	اشعر بالرضا عند توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين بالعدل					
2	اقرر البديل المناسب لحل المشاكل					
3	اشرك المعلمين في صنع واتخاذ القرار					
4	فان ثققي بالمعلمين تدفعهم للتميز في ادائهم					
5	اقد اجتماع في الوقت المحدد حتى وان تاخر بعضهم					
6	احرص على بناء علاقات حميمة مع المعلمين من خلا تشخيص قابليتهم وتلبية حاجاتهم					
7	افسح المجال للمعلمين لعرض وجهات نظرهم عند الاجتماع بهم					
8	ابدا اخطط لما ساقوم به في اليوم التالي في نهاية الدوام اليومي في المدرسة					
9	اقدر انجاز المعلمين لدفعهم لمزيد من العطاء					
10	اعطي المعلمين عند اللقاء بهم حرية التعبير عن ارائهم					
11	اشعر بالسرور عند الاتصال بالمعلمين					
12	استمتع وابدي احترامي لحديث المعلم					
13	اشجع اولياء الامور المشاركة في حل مشكلات ابنائهم					
14	اشارك في الرحلات المدرسية لتقوية التواصل مع المعلمين والطلاب					
15	اخاطب المعلمين من خلال الخطابات الرسمية					
16	ابذل كل جهدي لتوثيق العلاقة بين المعلمين والطلاب					
17	اتابع سير العمل وفق الاهداف المرسومة					
18	اكتف جولا في المدرسة لتلافي وقوع اخطاء					
19	اشجع المعلمين على تنمية مهاراتهم ذاتيا					
20	اضع خطة عمل تلي حاجات المدرسة					
21	أشارك في الانشطة الا منهجية بالتوجيه والاقتراحات					

بصفقى ملىر للمكرسة :

م	العبارة	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	لا يكذب
1	اتعاون مع معلمين لآل الصراعات التى تنشأ أثناء الاجتماعات الرسمية					
2	أأافظ على الحيادية فى آل الصراعات بين أولياء الأمور والمعلمين					
3	أضع رغبات المعلمين والطلاب وأولياء الأمور فى اعتبار عند آل المشاكل					
4	أأبادل المعلومات مع المعلمين لآل أى نشكلة سويا					
5	أأعاون مع المعلمين لآل آلافاآهم مع الطلاب					
6	أأقآرآ آلولا آآآضمن وآهات نظر أطراف الصراع عند آضارب الأوار بين المعلمين					
7	أأستخدم أسلوب الأآذ والعطاء للآوصل لآل وسط فى الصراعات					
8	أأأول لآل آلافاآ بين المشرف التربوى والمعلم عن طريق الآلول الآوقبية واقناع الأطراف					
9	أأقوم بالآفاوض مع المعلمين للآوصل لآل وسط فى الصراعات					
10	أأستخدم الأسلوب الأنساى لآل الصراعات بين العاملين					
11	أأنآظر آلوا صراع آم أآل الآلول المناسبة					
12	أأسىطر على نفسى لآل الصراع وأناقش الأسباب بآلوا					
13	أأقوم بآهآة مشاعر المعلمين عند آآلافاهم على برنامج معين					
14	أأواآم نفسى فى قرارى مع آلآهات المعلمين					
15	أأرى لآل الصراعات الآاصة بين المعلمين مضىبة للوقت والآهآ					
16	أأآأشى أى صآام مع المعلمين آآى لا يؤآر على العمل					
17	أأآفف من آلوا الصراع بين العاملين عن طريق الأهمال					
18	أأرى آآاهل الصراع وعدم إعطائه أهمية فى أى آآمع أمر طبعى					
19	أأآآب شكاوى الأطراف التى بينهم آلافاآ					
20	أأعبر عن رأى باآخدام لغة مباشرة قوية آىنما آآفاقم الأمر بين المعلمين					
21	أأأولى قبلآه الاجتماعات ولا أأسمح بالآروج عن آلوا الأعمال فى آال نشوء صراعات					
22	أأستخدم سلطى بين المعلمين وأولياء الأمور					
23	أأآصف بالآزم والشآه لآل صراعات المكرسة					



فقرات محور الثاني : اساليب ادارة الصراع

بصفتي مديرا للمدرسة

فقرات محور الاول المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

فيما يلي مجموعة من العبارات المرجو منك وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تمثل وجهة

نظرك:-

**ان مدير المدرسة



م	العبارة	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	لا يحدث
1	يتصل بالمعلمين كلما دعت الحاجة					
2	يساعد المعلمين في حل مشاكلهم					
3	يقرر ما يتعلق بالجدول الزمني					
4	يبرر اسباب نقده للمعلمين					
5	يطلع المعلمين على واجباتهم					
6	يسمح للمعلمين بمغادرة المدرسة بعد انتهاء حصصهم					
7	يحترم مشاعر المعلمين					
8	يهتم بالمعلمين الجدد					
9	يوفر الكتب والمراجع اللازمة					
10	يخطط لاجتماعات مهنية للمعلمين					
11	يشجع المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
12	يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج التدريب التربوي					
13	اعتبر الطلبة محور العملية التعليمية					
14	استمع لجميع الطلبة					
15	اراعي الفروق الفردية بين الطلبة					
16	انمي مواهب الطلبة					
17	احدد حاجات الطلبة التعليمية					
18	استخدم اساليب تعزيز مناسبة					
19	اعمل على ايجاد جو من الثقة بين الطلبة					
20	احرص على مكافأة الطلبة					
21	اعطي الطلبة فرصة لتحقيق النجاح					
22	اتجنب التهديد والعقاب					
23	استبعد العلاقات الشخصية في مجال العمل					
24	اشارك في حل المشكلات التعليمية					
25	احرص على زيارة المسؤولين للمدرسة					
26	اعتبر الاعمال الروتينية تعيق عملي					
27	اودي عملي بجوية واستمتاع					



م	العبارة	دائما	غالباً	احياناً	نادراً	لا يحدث
1	اتعاون مع مديري للتواصل الى قرارات مقبولة لدينا.					
2	احاول تلبية حاجات المدير.					
3	اعمل مع مديري من اجل فهم افضل للمشكلة.					
4	ارغب بوجود الصراع لزيادة الفاعلية.					
5	اتنازل عن بعض النقاط للوصول الى حل.					
6	اتبادل المعلومات مع المدير لحل المشكلات.					
7	احاول إيجاد حل وسط للخروج من المازق.					
8	احاول إيجاد حلول توفيقية واقناع الاطراف بها.					
9	اوافق على مقترحات المدير.					
10	اتنازل لصالح المدير.					
11	احتفظ لنفسي بصراعي مع المدير.					
12	اتفادى الكلام الزعج رداً على كلام المدير.					
13	ابتعد عن أي خلاف مع المدير.					
14	اتجاهل الصراع ولا اعطية الاهمية.					
15	اعمل جاهدا للقضاء على الصراع مبكراً.					
16	اتجنب النقاش حول خلافاتي مع المدير.					
17	ابذل ما استطيع لجعل القرار لصالحه.					
18	استخدم علاقتي لكسب موقف تنافسي.					
19	استخدم نفوذي لتكون افكاري مقبولة.					
20	التمسك براي لاغرام الاخرين على تقديم تنازلات.					