

Moral leadership and its relationship to methods of managing organizational conflict among middle school principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view

Ahmed Obied Al- Rasheedi

Ministry of Education || Kuwait

Abstract: This study aimed at revealing moral leadership and its relationship to methods of managing organizational conflict among middle school principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view, and the basic Hypothesis of this study is: There is no statistically significant correlation at the significance level ($0.05 = \alpha$) between the level of moral leadership And methods of managing organizational conflict among middle school principals in the State of Kuwait from the teachers' point of view. The relational descriptive method was followed, and a sample consisting of (411) teachers from middle schools in the Farwaniya area in Kuwait was chosen in an accessible way, and two developed questionnaires were applied to them. They are: the ethical leadership questionnaire, and the methods of managing organizational conflict, and the indications of their validity and reliability were verified. The results of the study found that the level of moral leadership among middle school principals in the State of Kuwait was average from the teachers 'point of view, and came after professional relations in the first rank, while personal characteristics came second and last, and that the method of cooperation in managing organizational conflict among school principals The average level in the State of Kuwait from the teachers 'point of view came first and at an intermediate level, then the negotiation method, then the method of coercion, and finally the method of avoidance. Between the level of moral leadership and the two methods of avoidance and compulsion in managing organizational conflict among school principals, the study came out with a set of recommendations, the most important of which is emphasizing the commitment of school principals to moral leadership, training principals and school principals on methods of managing organizational conflict in their schools, and conducting more studies in primary schools. And secondary.

Keywords: Moral Leadership, Managing Organizational Conflict, Principals, Secondary School, Kuwait.

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

أحمد عبيد الرشيد

وزارة التربية || دولة الكويت

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والفرضية الأساسية لهذه الدراسة هي: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. وقد تم اتباع المنهجية الوصفية الارتباطية، وتم اختيار عينة تكونت من (411) معلمًا ومعلمة من المدارس

المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت بالطريقة المتيسرة، وطبق عليهم استبانتين مطورتين هما: استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد تم التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وجاء بعد العلاقات المهنية بالترتبة الأولى، في حين جاء بعد السمات الشخصية بالترتبة الثانية والاختيرة، وأنّ أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بالترتبة الأولى وبمستوى متوسط، ثم أسلوب التفاوض ثم أسلوب الإجبار، وأخيراً جاء أسلوب التجنب، كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التعاون والتفاوض في إدارة الصراع التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التجنب والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها التأكيد التزام مديري المدارس القيادة الأخلاقية، وتدريب المديرين والمديرات في المدارس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم، وإجراء مزيد من الدراسات في المدارس الابتدائية والثانوية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، إدارة الصراع التنظيمي، مديرو المدارس، المدارس المتوسطة، دولة الكويت.

المقدمة.

تعد السلوكيات الأخلاقية لقائد المدرسة من أهم الأمور الأساسية التي ينبغي أن يمتثل بها مدير المدرسة، فهي من صلب عمله التربوي، حيث تعد الأخلاق عماد الإدارة والتربية، وحتى ينجح مدير المدرسة في عمله لا بد أن تكون الاخلاق أساس في صفاته وأفعاله، وهي الموجه لإدارته التنظيمية في المدرسة، فالأخلاق هي عنوان التميز للمدير، بل إن كثير من المشكلات والصراعات المدرسية يمكن تلافها والحد منها إذا كان المدير متمثلاً لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

وإنّ مدير المدرسة هو القائد الذي سيحقق أهداف التعليم ويحافظ على استمرارية العملية التربوية، وهو الذي يوفر جواً إيجابياً في المدرسة، لذلك من الضروري أن يتصرف المدير كقائد تربوي قائم على المبادئ الأخلاقية في قراراته الإدارية والتنفيذية في الحياة التنظيمية، فمدير المدرسة هم نموذج يُحتذى به لكل من الموظفين والمعلمين والطلبة في المدرسة (Özgenel & Aksu, 2020, 817)

فأي مهنة تقوم على أسس أخلاقية تنظم عمل المديرين والعاملين، ولها دستور أخلاقي أو إطار من الأخلاقيات المتفق عليها، والملزمة لأفرادها، وهذا الدستور ينظم قواعد السلوك المهني العام لأفراد تلك المهنة (عابدين، 2001، 49). وقد أشار كل من كفاشפור وساديهيان (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020, 3) إلى أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية وهي: العدالة والمساواة، والمشاركة في السلطة، ووضوح الدور.

وتظهر القيادة الأخلاقية بشكل واضح في المدير عندما يلتزم بجانبين مهمين وهما: جانب العلاقات المهنية مع الزملاء والمعلمين، ويتمثل أخلاقيات المهنة في عمله وتعامله الإداري، وجانب السمات الشخصية، والتزام المدير بالقيم والأخلاق الإنسانية في سلوكه الشخصي (Sutherland, 2010, 44).

وإن التزام المدير بأخلاقيات القيادة يعني انخفاض الممارسات غير العادلة، وتوافر الفرص المتكافئة، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسساتهم، وانخفاض القلق والتوتر، مما يؤدي إلى وقاية المؤسسة من الصراعات، واختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع في حال حدوثه (السيبي والباطين، 2020، 217).

وقد يحدث في أي مؤسسة أو مدرسة الصراع التنظيمي، وذلك نتيجةً للتباين في أهداف العاملين، وخلفياتهم الثقافية، واتجاهاتهم الفكرية والمهنية الشخصية، والتداخل في المهمات الوظيفية، والتناقض بين الأدوار التي يمارسها الأفراد، والتغيرات التي تطرأ في العمل (عوض، 2008، 95).

فالصراع التنظيمي ليس دائماً سلبياً، فقد يكون إيجابياً عندما يقود العاملين إلى التنافس، وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف، وقد يكون سلبياً إذا أدى إلى البغضاء والتوتر والمشاحنة بين العاملين، مما يُعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها والوقوع في العديد من المشكلات مثل توقف العمل والإنتاج، والغياب عن العمل، وتدني مستوى الأداء، وإضاعة الوقت والجهد والمال، وهذه الحالة يأتي دور المدير في إدارة الصراع، واختيار الأسلوب المناسب لإدارة الموقف (الصيرفي، 2007، 156).

وهناك أساليب متنوعة وشائعة لدى مديري المدارس في إدارة الصراع التنظيمي ومنها: أسلوب التجنب، وأسلوب الحل الوسط، وأسلوب المشاركة، وأسلوب الإيجار (العصري، 2006، 57)، كما أشار حساين وعبد الفتاح (2018، 52) إلى أساليب أخرى منها: أسلوب التفاوض، وأسلوب التنافس أو الإيجار، وأسلوب التعاون.

وقد اختار الباحث في دراسته الحالية أربعة أساليب لإدارة الصراع قد يتبعها المديرون في مدارسهم، وهذه الأساليب قد تشمل معظم الأساليب التي ذكرها الأدب التربوية، وتتراوح بين الأساليب الإيجابية والسلبية في إدارة الصراع، وهي: أسلوب التعاون، وأسلوب التجنب، وأسلوب الإيجار، وأسلوب التفاوض.

مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة انطلاقاً من توصيات العديد من المؤتمرات التربوية والإدارية مثل المؤتمر العلمي العربي الثالث في التعليم وقضايا المجتمع المعاصر المنعقد في جامعة أسيوط في مصر عام (2008)، ومؤتمر استراتيجيات القيادة الحديثة لدول مجلس التعاون الخليجي المنعقد في الكويت عام (2011) والتي أوصت بأهمية القيادة الأخلاقية والمتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية، وضرورة الاهتمام بدراسة هذا المتغير لدى مديري المدارس، كما جاءت هذه الدراسة بناء على ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة الارتباطية بين المتغيرين. وقد عزز إجراء الدراسة كون الباحث معلماً في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية التعليمية في الكويت ومن منطلق مهنته التربوية، فإنه يرى بضرورة التزام مدير المدرسة بالقيادة الأخلاقية واتباعه لأساليب إدارة الصراع القائمة على التعاون والتفاوض واحترام الأطراف المتصارعة، وضرورة بحث هذا الموضوع في مدارس هذه المنطقة التعليمية في الكويت.

أسئلة الدراسة

لذلك تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

فرضية الدراسة:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

1. الكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
2. الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة التربوية، بالإضافة إلى أهمية القيادة الأخلاقية، وضرورة التزام القادة التربويين مثل مديري المدارس بالأخلاق المهنية، كما تظهر أهمية الدراسة من أهمية أساليب المدير المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية، ودور المدير في حل الصراعات في مدرسته لتحقيق الأهداف التربوية، ونجاح مدرسته في تجويد المنتج التعليمي، وتظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال توضيح الأهمية النظرية والأهمية العملية:

الأهمية النظرية:

- إثراء الأدب النظري والتربوي الخاص بالإدارة التربوية فيما يتعلق بالقيادة التربوية وإدارة الصراع التنظيمي، وهذا يساعد الباحثين في مجال الإدارة التربوية.
- سد الفجوة الحالية في الدراسات التربوية خاصة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.

الأهمية العملية:

- تقديم بيانات وصفية للقادة التربويين في منطقة الفروانية التعليمية في الكويت عن حال الإدارات المدرسية في مدارسهم، ومدى التزامها بالقيادة الأخلاقية، وأساليبهم السائدة في إدارة الصراعات التنظيمية في مدارسهم، مما يعطيهم مؤشر لتعزيز الإيجابيات، وتحسين جوانب الضعف في الأداء.
- قد يساعد هذا البحث في إعطاء الباحثين إشارات ومداخل بحثية لموضوعات جديدة في الإدارة التربوية.

حدود الدراسة

- تم تطبيق الدراسة ضمن الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: وهي القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020-2021م).
- ما تتمتع به استبانتي الدراسة بالصدق والثبات الذي قام الباحث بتحقيقهما وفق الطرق الإحصائية السليمة.
- مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، وسلامة إجراءات التطبيق، وصدق استجابات أفراد عينة.

محددات الدراسة:

من أهم التحديات التي واجهت الباحث في هذه الدراسة هي طريقة التطبيق خاصة في ظل ظروف جائحة كورونا، وعدم تواجد أغلب المعلمين في المدارس، لذلك تم الاستعانة بالطريقة الإلكترونية من خلال عمل تحويل استبانتي الدراسة إلى رابط إلكتروني، وإرساله من خلال الواتس أب ومواقع التواصل الاجتماعي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تشتمل هذه الدراسة على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- القيادة الأخلاقية: تعرّف القيادة الأخلاقية بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رأي العاملين ورضاهم عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والعلاقات المهنية والإنسانية" (درادكة والمطيري، 2017، 27).
- وتعرّف إجرائياً في هذه الدراسة من خلال درجة أفراد عينة الدراسة من المعلمين في منطقة الفروانية في الكويت على استبانة القيادة الأخلاقية التي تم تطويرها لهذا الغرض.
- الصراع التنظيمي: يعرّف الصراع التنظيمي بأنه: "التزاع أو الخلاف أو التضارب الذي ينشأ بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام داخل المدرسة نتيجة التفاعل اليومي" (حسانين وعبد الفتاح، 2018، 47).
- إدارة الصراع التنظيمي: "هي مجموعة الأساليب والطرق والتدابير التي يستخدمها المدير لمواجهة وتقليص الصراع الذي ينشأ داخل المدرسة" (أبا الخيل، 2017، 4).
- ويعرّف إجرائياً في هذه الدراسة من خلال درجة أفراد عينة الدراسة من المعلمين في منطقة الفروانية في الكويت على استبانة إدارة الصراع التنظيمي التي تم تطويرها لهذا الغرض.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

القيادة الأخلاقية:

إن أهمية القيادة والإدارة المدرسية تستدعي الاهتمام بدراسة المتغيرات الإدارية لدى المديرين وانعكاسها على البيئة التربوية المدرسية. وكون الأخلاق تعد الأساس في العمل الإداري التربوي وهي المفتاح لنجاح المدير وتحسين جودة مخرجاتها التربوية، بالإضافة إلى أثرها الكبير في تحسين بيئة العمل، وحل العديد من المشكلات التي تؤثر على سير العملية التربوية في المدرسة فقد اهتم الباحثون بدراسة هذا الموضوع ومعرفة علاقة القيادة الأخلاقية بالمتغيرات الإدارية والتربوية المختلفة.

تشير القيادة الأخلاقية إلى السلوكيات والأفعال التي يقوم بها المدير نحو العاملين والمعلمين والمتعلمين في المدرسة، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها ممارسة الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه (عثمان، 2008، 48).

وتعرّف القيادة الأخلاقية بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رأي العاملين ورضاهم عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والعلاقات المهنية والإنسانية" (درادكة والمطيري، 2017، 27). لذلك فقد قام الباحث في دراسته الحالية بدراسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال المعلمين، كما قسم القيادة الأخلاقية في الاستبانة المطورة

إلى جانبين هما السمات الشخصية، والعلاقات المهنية، وبهذا فإن ما قام به الباحث في دراسته يتوافق مع الأدب النظري في هذا المجال.

ويمكن فهم القيادة الأخلاقية من خلال ما تشتمله عليه من سلوكيات تنظيمية في المؤسسة، تتمثل في ثلاث سلوكيات هي (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020, 4):

- العدالة والمساواة، فالقائد العادل والجدير بالثقة والصدق هو الذي يعامل الآخرين باحترام، ولا يفرق بينهم، ويتخذ قرارات عادلة.

- المشاركة في السلطة واتخاذ القرار، حيث يعطي القائد العاملين دورًا في مشاركة القرار والسلطة، والاستماع إلى مدخلاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار.

- وضوح الدور، بالإشارة إلى العمل بوضوح، وتوضيح التوقعات، والتواصل بشكل علني من أجل السماح للمعلمين والعاملين بفهم ما هو متوقع منهم.

وقد أشار الطويل (1997، 87) إلى القواعد الأخلاقية للقيام بمتطلبات القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة ومن هذه القواعد قيام المدير بمسؤولياته المهنية بصدق وأمانة وإخلاص، والاهتمام بالطلبة، وجعلهم المحور الأساسي في عملهم التربوي، وحماية الحقوق المدنية والإنسانية لجميع العاملين والمعلمين والطلبة، واحترام مواد القانون والدستور في البلد، وتطبيق السياسة العامة للتربية والتعليم، وعدم استغلال وظيفته لتحقيق مصالح مادية وشخصية، والمحافظة على مهنة التعليم وقديسيتها.

وحددت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس مبادئ القيادة الأخلاقية ومن أهمها: تغليب مصلحة العمل والطلبة على المصلحة الشخصية، والصدق والأمانة والإخلاص في العمل، ودعم المعلمين وتطويرهم مهنيًا، والحفاظ على أسرار المهنة، والمعلمين والطلبة (الشتوي والحبيب، 2017، 123).

وإنّ التزام المدير بالقيادة الأخلاقية في سلوكه المهني يعود بتأثيرات إيجابية كثيرة على المدرسة، ومنها ارتفاع مستوى الرضا عن العمل، وزيادة القدرة على الإنتاج والإبداع في العمل، وخلق نماذج الدور للسلوكيات الاجتماعية الملائمة والإيجابية، ومناقشة المشكلات ومعالجتها بشكل مستمر، والوقوف على الأخطاء وتصحيحها (السبيعي والبابطين، 2020، 215).

إدارة الصراع التنظيمي:

إنّ التزام المدير بالقيادة الأخلاقية قد يساعده في إدارة الصراعات التي تحدث داخل المدرسة، ولتحديد مفهوم الصراع فقد أشار العميان (2002، 33) أنّ مفهوم الصراع في اللغة يشير إلى معاني الصدام، والنزاع والخصام، والتدافع، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، وبهذا فإن مفهوم الصراع يشير إلى عمليات التصادم والنزاع، والتدافع الاجتماعي والعراك الاجتماعي والفردى نحو تحقيق المصالح المختلفة.

وقد أخذ مصطلح الصراع من الكلمة اللاتينية (Conflict) والتي تعني التباحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف، وبهذا المعنى فإن الصراع يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع (قحطاني وشحادة، 2001، 69).

وقد ينتج عن الصراع التنظيمي السلبي العديد من الآثار السلبية على المؤسسة، فقد يؤدي الصراع إلى عرقلة العملية التربوية والإدارية، والضغط النفسي الزائد، ونمو الخصومة والعداوة بين العاملين، مما يؤدي إلى فقدان روح الفريق الواحد في العمل، وتشتيت الانتباه، واستهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات، مما

يضعف مستوى الكفاءة والفعالية، وقد يؤدي إلى انخفاض كفاءة العاملين، بسبب انشغالهم بالصراع مع الأطراف الأخرى (حسين، 2004، 54).

وبناء على ما ينتج من آثار سلبية لحدوث الصراع في المدرسة، تظهر قدرة المدير على إدارة ذلك الصراع، للحفاظ على الإنتاجية المرتفعة للمعلمين والعاملين، وتركيز العمل نحو أهداف المدرسة، مما ينعكس إيجابياً على تحصيل الطلبة في المدارس (Petrson, 2001, 169).

ويشير مفهوم إدارة الصراع التنظيمي إلى أسلوب المدير وطريقته في مواجهة الصراع التنظيمي من خلال استخدام الأساليب والحلول؛ لتحقيق مستوى الصراع المرغوب به، وتحويل الصراع من سلمي إلى إيجابي يدفع العاملين إلى الإنتاجية (Robbins, 2001, 32). ويشير الحيري (2007، 203) إلى أن مفهوم إدارة الصراع التنظيمي يشير إلى: "طريقة المدير وأسلوبه في حل الصراعات والمشكلات أو الاختلافات التي تنشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين، أو بين العاملين مع بعضهم البعض".

ولإدارة الصراع أساليب متنوعة ترجع حسب طبيعة شخصية المدير وطبيعة قيادته، ومن أهم الأساليب أسلوب التجنب، إذ يتجاهل القائد وجود الصراع على أمل أن يحل من تلقاء ذاته، أو تأجيله أو التقليل من أهميته، أو البعد عن مواطن الصراع، وأسلوب الحل الوسط وهو أن يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه للوصول إلى حل يرضي الطرفين، وأسلوب التهدئة، وهو مواجهة الشدة باللين، وخلق جو من الهدوء بغية التغلب على المشكلة. وأسلوب المشاركة ويعتمد على استعداد ورغبة مختلف الأطراف المتصارعة في الجلوس معاً، والوقوف على الأسباب الحقيقية للصراع، وتقييم وبحث مختلف المشكلات الواقعة وصولاً إلى الحل المناسب الذي يتفق مع وجهات النظر المختلفة، وأسلوب الإجبار، وهو استخدام المدير السلطة البيروقراطية وتعني أن يلوح الرئيس بما في يده من سلطة الثواب والعقاب لتهدئة الصراع أو لفرض الحلول على الأطراف المتصارعة (العصري، 2006).

كما أشار حسنين وعبد الفتاح (2018، 52) إلى استراتيجيات وأساليب يتبعها المدير لإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة منها أسلوب التجنب، بحيث يتجنب المدير الصراع، ويتهرب من المسؤولية حتى يتحسن الموقف ويُحل الصراع من تلقاء نفسه، وأسلوب التفاوض، ومن خلاله يحاول المدير إيجاد حل وسط بين الطرفين ويتصرف المدير هنا بقدر متوسط من الحزم والتعاون، وأسلوب التنافس أو الإجبار، حيث يحاول المدير إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، بما يمتلكه من سلطة، وهذا الأسلوب في الغالب لا يحل الصراع، بل يضغطه لفترة معينة، وربما يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون هناك قرار بحاجة لحسمه، أو صراع قائم على استغلال مجموعة لأخرى، وأسلوب التعاون، وهو من أكثر أساليب الصراع فعالية، لأن هذا الأسلوب يبحث عن أسباب الصراع، ويحلل مشكلة الصراع، وي طرح البدائل لاختيار أنسبها لحل المشكلة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات ذات الصلة بمتغيري الدراسة الرئيسان، وتم تقسيم الدراسات إلى قسمين، يتناول القسم الأول دراسات القيادة الأخلاقية، ويتناول القسم الثاني دراسات إدارة الصراع التنظيمي، وهما على النحو الآتي:

أ- دراسات متعلقة بالقيادة الأخلاقية:

- هدفت دراسة الشتوي والحبيب (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمهم، والتعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسه مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، نظام الدراسة).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، في تحقيق أهدافها، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (367) معلماً من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في التعليم العام بمنطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة كبيرة، حيث تأتي الخصائص الشخصية الأخلاقية بالمرتبة الأولى، تليها العلاقات الإنسانية، وفي الأخير تأتي السلوكيات الإدارية الأخلاقية كأقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة الرياض.

- هدفت دراسة الثقفي (2017) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر كل من المعلمين وقادة المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من قادة المدارس بلغت (122) قائداً، و(356) معلماً بمحافظة الطائف، وتم تطبيق الاستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة ممارسة (كبيرة) للقيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، وكذلك وجود درجة (كبيرة) من الأداء الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية للقادة والأداء الوظيفي لمعلمهم.

- تناولت دراسة العتيبي (2019) معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلماً ومعلمة في محافظة الفروانية بدولة الكويت وتم تطوير استبانة للكشف عن معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة، وكشفت النتائج عدم وجود فروق إحصائية في معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة باستثناء مجال المعوقات المتعلقة بالمعلمين، وجاءت الفروق لصالح أقل من (10) سنوات.

- أجرى العبادي والإبراهيم (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على مجالات: السمات الشخصية، والسمات الإدارية والعلاقات الإنسانية، والاتصال مع الآخرين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس قد جاءت (متوسطة).

- أجرى غنيم (2020) دراسة هدفت إلى رصد واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (94) قائداً تربوياً في الإدارات التعليمية يمديري التربية والتعليم في محافظتي القاهرة والجيزة، وطبق عليهم استبانة القيادة الأخلاقية بأبعادها الستة، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية كان بدرجة متوسطة.

- حاولت دراسة السبيعي والبابطين (2020) إلى التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد المنهج الوصفي المسحي، وقد تم الاعتماد على (الاستبانة) كأداة للدراسة في جمع المعلومات والبيانات من واقع الدراسة الميدانية؛ والتي طبقت في مجتمع الدراسة الذي تكون من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج والبالغ عددهن (101) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمات المرحلة الثانوية موافقات على ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأبعاد

القيادة الأخلاقية بدرجة عالية، وجاءت في المرتبة الأولى "الصفات الإدارية"، أما بالمرتبة الأخيرة فقد جاءت "الصفات الشخصية".

- حاول الشهري (2020) في دراسته إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم، والعلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من قسمين، أولهما للقيادة الأخلاقية، وثانئهما للرضا الوظيفي، وقد تألفت عينة الدراسة من (357) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت (بدرجة مرتفعة)، حيث احتل مجال (السمات الشخصية) المرتبة الأولى، تلاه المجال (الإداري والمهني)، تلاه مجال (العلاقات والتواصل)، وجميعها جاءت (بدرجة مرتفعة)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم.

- حاول أوزيل وأكسيو (Özgenel & Aksu, 2020) في دراسته إلى الكشف عن مدى تأثير القيادة الأخلاقية لمديري المدارس على الصحة التنظيمية في مدارسهم. وتم استخدام المنهج الوصفي المسح التنبؤي، وهو أحد أساليب البحث الكمي، حيث شارك في الدراسة (402) مدرساً يعملون في المدارس الحكومية الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مناطق مختلفة من الأناضول من اسطنبول في تركيا، وتم اتباع الطريقة المتيسرة في اختيار عينة الدراسة، وطبق عليهم مقياسين: لقياس القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية وأثر قوي لممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في تحسين الصحة التنظيمية في مدارسهم.

ب- دراسات متعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي:

- قام بني هاني والغرايبة (2016) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج النوعي. وتمثلت أداة الدراسة في أسلوب المقابلة الشخصية. وتكونت عينة الدراسة من (11) معلمة و(4) مديرات. وأشارت الدراسة إلى أبرز النتائج التي توصلت إليها ومنها، أنه لا توجد مدرسة تخلو من حدوث صراعات فيها، حتى وإن كانت تمتلك إدارة ناجحة وحكيمة، ونتيجة لما تتعرض له المديرات من صراع على مستوى الفرد إذ أنها تريد أن ترضي جميع الأطراف على اختلاف وجهات نظرهم.

- أجرت العمري (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ونسبتها (5%) من مجتمع الدراسة، حيث تكونت العينة من (225) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما: استبانة إدارة الصراع التنظيمي، واستبانة الولاء التنظيمي. وقد أشارت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية كان متوسطاً، وجاء مجال "أسلوب التعاون" في المرتبة الأولى بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "أسلوب الهيمنة"، كما كشفت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قصبة إربد في الأردن جاء متوسطاً، وأخيراً كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين أسلوب التعاون وأسلوب التسوية وأسلوب المجاملة في إدارة الصراع

التنظيمي للمديرين والمديرات وبين الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات، ووجود علاقته ارتباطية سلبية بين أسلوب الهيمنة والمجاملة وبين الولاء التنظيمي.

- هدفت دراسة المطيري والحراشة (2017) التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس دولة الكويت، واستخدم المنهج الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، واختيرت عينة عشوائية بسيطة تكونت من (554) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة وتلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وأخيراً النمط المتساهل بدرجة منخفضة. وجاءت درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة للاستراتيجيات الثلاث، وجاءت استراتيجيات التعاون بالمرتبة الأولى وتلاها التجنب وأخيراً الإيجار.

- أجرى البقمي والغامدي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (384) معلماً. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة يمارسون إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، وقد جاء بعدي التضامن والتسوية في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة ممارسة عالية؛ أما بقية الأبعاد (التساهل، التجنب، الإيجار) فقد جاءت جميعها بدرجة ممارسة متوسطة، كما بينت نتائج الدراسة أن تحقيق قادة المدارس للصحة التنظيمية جاء بدرجة عالية، وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة إدارة قادة مدارس التعليم العام بمكة المكرمة للصراع التنظيمي وتحقيق الصحة التنظيمية.

- حاولت دراسة الشويحات والعميرة (2019) إلى معرفة الأساليب التي يستخدمها مديرو ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم في ضوء بعض المتغيرات، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة من مختلف مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، واستخدمت أداة الدراسة (الاستبانة) أداة لجمع البيانات، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التحليلي، بينت النتائج أن درجة استخدام أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع لدى أفراد العينة قد جاء بدرجة مرتفعة، وبالترتيب التنازلي الآتي: مرتبة تنازلياً: أسلوب التعاون، والمجاملة، والتجنب، والسلطة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع على المجالات المتعلقة بأسلوب التعاون، والمجاملة، والتجنب، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين تعزى لمتغير الجنس.

- هدفت دراسة القحطاني والشهري (2020) إلى التعرف على درجة إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة خميس مشيط في السعودية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (165) معلماً في محافظة خميس مشيط في السعودية، استخدمت الاستبانة كطريقة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج درجة متوسطة من إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية، ودرجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي، فقد اختار الباحث الدراسات التي تناولت البيئة التربوية، وبالتحديد بيئة المدارس، وقد ظهر توافق هدف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناول متغيرات الدراسة الحالية، ولكن ليس مجتمعة مع بعضها، بل مع متغيرات أخرى،

فبعض الدراسات تناولت القيادة الأخلاقية دون ربطها مع متغيرات أخرى مثل دراسة الشتوي والحبيب (2017)، ودراسة العتيبي (2019)، ودراسة العبادي والإبراهيم (2020)، ودراسة غنيم (2020)، ودراسة الشهري (2020). وبعض الدراسات ربطتها مع متغيرات أخرى كما في دراسة الثقفي (2017) مع الأداء الوظيفي للمعلمين، ودراسة أوزيل وأكسيو (Özgenel & Aksu, 2020) مع الصحة التنظيمية. وتناولت بعض الدراسات المتغير الثاني وهو إدارة الصراع التنظيمي كما في دراسة العمري (2017) مع الولاء التنظيمي للمعلمين، ودراسة المطيري والحراشنة (2017) مع الأنماط القيادية، ودراسة البقي والغامدي (2018) مع الصحة التنظيمية. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها متغيرين لم يتم التطرق لهما ضمن المنهجية الوصفية الارتباطية في دراسة واحدة، حيث تناولت الدراسة الحالية العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي في بيئة المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يقوم على وصف متغيرات الدراسة لدى فئة المعلمين في منطقة الفروانية في الكويت والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في دولة الكويت للعام الدراسي (2021/2020م)، والذين يبلغ عددهم (4109) معلمًا ومعلمة، كان عدد الذكور (1648) معلمًا، وكان عدد الإناث (2461) معلمة.

عينة الدراسة:

تم اتباع الطريقة المتيسرة في اختيار عينة الدراسة وكانت نسبة العينة (10%) من المعلمين والمعلمات في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت، وعددهم (411) معلمًا ومعلمة، حيث تم استخدام الروابط الإلكترونية لتوزيع استبانتي الدراسة على أفراد العينة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي مثل الواتس آب والفيسبوك خلال العام الدراسي (2021/2020م).

أدوات الدراسة:

تم تطوير استبانتي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تناولت الأولى القيادة للأخلاقية، وكانت الثانية في إدارة الصراع التنظيمي، وهما على النحو الآتي:

أولاً- استبانة القيادة الأخلاقية

قام الباحث بتطوير استبانة القيادة الأخلاقية من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة الثقفي (2017)، ودراسة الشتوي والحبيب (2017)، ودراسة العتيبي (2019)، ودراسة غنيم (2020)، ودراسة الشتوي والحبيب (2020)، ودراسة العبادي والإبراهيم (2020)، ودراسة الشهري (2020)، ودراسة أوزيل وأكسيو (Özgenel & Aksu, 2020)، حيث اشتملت الاستبانة على (24) فقرة موزعة على بعدين هما: بعد العلاقات المهنية وفقراته (1 - 12)، وبعد السمات الشخصية وفقراته (13 - 24).

الخصائص السيكومترية لاستبانة القيادة الأخلاقية:

أ- صدق استبانة القيادة الأخلاقية:

للتأكد من صدق استبانة القيادة الأخلاقية تم عرضها على (12) محكمًا متخصصًا في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات الحكومية وكلية التربية الأساسية في الكويت والقادة التربويين في وزارة التربية الكويتية، وبعد وضع ملحوظاتهم على الاستبانة، والتي كان من أهمها: حذف أربع فقرات، ثلاث فقرات من البعد الأول، وفقرة واحدة من البعد الثاني، كما تم نقل فقرة من البعد الأول إلى البعد الثاني، وإجراء بعض التعديلات اللغوية، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (20) فقرة موزعة على بعدين هما: بعد العلاقات المهنية وفقراته (1 - 10)، وبعد السمات الشخصية وفقراته (11 - 20). وتم صياغة الفقرات بالاتجاه الإيجابي باستثناء ثلاث فقرات فقد تم صياغتها بالاتجاه السلبي وهي: (1، 7، 12).

وللتحقق من مؤشرات صدق البناء تم اختار عينة استطلاعية بالطريقة المتيسرة تكونت من (30) معلمًا ومعلمة في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت، وهم عينة غير عينة الدراسة، ثم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه، حيث تبين أن جميع الفقرات ذات معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهي كما يأتي:

جدول (1): معاملات الارتباط (Correlation coefficient) بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه، والفقرة والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الأخلاقية

الفقرة	بعد العلاقات المهنية		بعد السمات الشخصية		الفقرة
	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية	
1	.588**	.704**	.546**	.644**	11
2	.603**	.714**	.641**	.623**	12
3	.525**	.732**	.710**	.678**	13
4	.513**	.709**	.572**	.711**	14
5	.541**	.729**	.547**	.653**	15
6	.453**	.733**	.714**	.548**	16
7	.601**	.651**	.499**	.593**	17
8	.583**	.501**	.712**	.671**	18
9	.515**	.795**	.491**	.603**	19
10	.634**	.884**	.521**	.641**	20

*دالة عند مستوى الدلالة (0.05) **دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

ب- ثبات استبانة القيادة الأخلاقية:

تم اختار عينة استطلاعية بالطريقة المتيسرة تكونت من (30) معلمًا ومعلمة في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت، وهم غير عينة الدراسة، ثم تم إعادة التطبيق عليهم مرة ثانية بعد (14) يوماً، وحساب ثبات الاستقرار بواسطة الاختبار وإعادته (Test-Retest) من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ ثبات الإعادة الكلي (0.91)، كما تم حساب الثبات على المقياس القبلي باستخدام معادلة كرونباخ (ألفا) للاتساق الداخلي، حيث بلغ ثبات كرونباخ ألفا الكلي (0.88)، والجدول الآتي يوضح نسب الثبات.

جدول (2): معاملات ثبات الاستقرار "الإعادة" وثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الأخلاقية

أبعاد الاستبانة	ثبات الاستقرار "الإعادة"	ثبات الاتساق الداخلي
العلاقات المهنية	0.88	0.82
السمات الشخصية	0.86	0.85
الدرجة الكلية	0.91	0.88

مفتاح تصحيح استبانة القيادة الأخلاقية:

تكونت الاستبانة من (20) فقرة، وتم وضع تدرج خماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة حيث يتراوح التدرج بين ما يأتي: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحاييد (3) درجات، وغير موافق (2) درجتان، وغير موافق بشدة (1) درجة، وتم عكس التدرج في حال الفقرات السلبية في المقياس وهي الفقرات التي تحمل الأرقام: (1)، (7)، (12)، وتصف الدرجات المرتفعة درجة ممارسة عالية للقيادة الأخلاقية، في حين تصف الدرجات المنخفضة والتي تقترب من الدرجات الدنيا من درجة ممارسة منخفضة من القيادة الأخلاقية، وتم تقسيم الأداء على فقرات استبانة القيادة الأخلاقية إلى ثلاثة مستويات وفقاً لمدى الفئة الذي يتراوح بين (1-5)، وهي كما يأتي:

- المتوسطات التي تتراوح بين (1 - 2.33) تشير إلى المستوى المنخفض للقيادة الأخلاقية.
- المتوسطات التي تتراوح بين (2.34 - 3.67) تشير إلى المستوى المتوسط للقيادة الأخلاقية.
- المتوسطات التي تتراوح بين (3.68 - 5) تشير إلى المستوى المرتفع للقيادة الأخلاقية.

ثانياً- استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي

قام الباحث بتطوير استبانة للكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة العمري (2017) ودراسة المطيري والحراشة (2017)، ودراسة البقي والغامدي (2018)، ودراسة الشويحات والعميرة (2019)، ودراسة القحطاني والشهراني (2020) حيث اشتملت الاستبانة على (25) فقرة موزعة على أربعة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي هي: أسلوب التعاون وفقراته (1 - 7)، وأسلوب التجنب وفقراته (8 - 12)، وأسلوب الإيجار وفقراته (13 - 18)، وأسلوب التفاوض وفقراته (19 - 25).

الخصائص السيكومترية لاستبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

أ- الصدق استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

للتأكد من صدق استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي تم عرضها على (12) محكماً متخصصاً في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات الحكومية وكلية التربية الأساسية في الكويت والقادة التربويين في وزارة التربية الكويتية، وبعد وضع ملحوظاتهم على الاستبانة، والتي كان من أهمها: حذف خمس فقرات، فقرتان من البعد الأول، وفقرة واحدة من البعد الثالث، وفقرتان من البعد الرابع، وإجراء بعض التعديلات اللغوية، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، كل بعد يمثل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي على النحو الآتي: أسلوب التعاون وفقراته (1 - 5)، وأسلوب التجنب وفقراته (6 - 10)، وأسلوب الإيجار وفقراته (11 - 15)، وأسلوب التفاوض وفقراته (16 - 20).

وللتحقق من مؤشرات صدق البناء تم اختار عينة استطلاعية بالطريقة المتيسرة تكونت من (30) معلماً ومعلمة في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت، وهم عينة غير عينة الدراسة، ثم حساب معاملات

الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتهي إليه، حيث تبين أن جميع الفقرات ذات معاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهي كما يأتي:

جدول (3): معاملات الارتباط (Correlation coefficient) بين الفقرة وأسلوب الإدارة الصراع الذي تتبع له

الفقرة في الاستبانة

أسلوب التعاون		أسلوب التجنب		أسلوب الإيجار		أسلوب التفاوض	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.661**	6	.651**	11	.613**	16	.605**
2	.541**	7	.601**	12	.794**	17	.543**
3	.641**	8	.594**	13	.545**	18	.508**
4	.563**	9	.703**	14	.711**	19	.617**
5	.521**	10	.528**	15	.498**	20	.522**

*دالة عند مستوى الدلالة (0.05) **دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

ثبات استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تم اختار عينة استطلاعية بالطريقة المتبصرة تكونت من (30) معلماً ومعلمة في المدارس المتوسطة في منطقة الفروانية في الكويت، وهم غير عينة الدراسة، ثم تم إعادة التطبيق عليهم مرة ثانية بعد (14) يوماً، وحساب ثبات الاستقرار بواسطة الاختبار وإعادة (Test- Retest) من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تراوح ثبات إعادة بين (0.88 – 0.91)، كما تم حساب الثبات على المقياس القبلي باستخدام معادلة كرونباخ (ألفا) للاتساق الداخلي، حيث تراوح ثبات كرونباخ ألفا الكلي بين (0.81 – 0.86)، والجدول الآتي يوضح نسب الثبات.

جدول (4): معاملات ثبات الاستقرار "الإعادة" وثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأبعاد استبانة أساليب

إدارة الصراع التنظيمي

أبعاد الاستبانة	ثبات الاستقرار "الإعادة"	ثبات الاتساق الداخلي
أسلوب التعاون	0.89	0.83
أسلوب التجنب	0.88	0.86
أسلوب الإيجار	0.90	0.81
أسلوب التفاوض	0.91	0.82

مفتاح تصحيح استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تكونت الاستبانة من (20) فقرة، وتم وضع تدرج خماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة حيث يتراوح التدرج بين ما يأتي: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق (2) درجتان، وغير موافق بشدة (1) درجة، وتصنف الدرجات المرتفعة درجة ممارسة عالية لأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، في حين تصنف الدرجات المنخفضة والتي تقترب من الدرجات الدنيا من درجة ممارسة منخفضة لأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، وتم تقسيم الأداء على فقرات استبانة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، إلى ثلاثة مستويات وفقاً لمدى الفئة الذي يتراوح بين (1-5)، وهي كما يأتي:

- المتوسطات التي تتراوح بين (1 - 2.33) تشير إلى المستوى المنخفض لأسلوب إدارة الصراع التنظيمي.
- المتوسطات التي تتراوح بين (2.34 - 3.67) تشير إلى المستوى المتوسط لأسلوب إدارة الصراع التنظيمي.
- المتوسطات التي تتراوح بين (3.68 - 5) تشير إلى المستوى المرتفع لأسلوب إدارة الصراع التنظيمي.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- مستوى القيادة الأخلاقية، وله ثلاث مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع).
- مستوى إدارة الصراع التنظيمي، وله ثلاث مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع).

الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم معامل ارتباط بيرسون.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتائج السؤال الأول: "ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك. جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	العلاقات المهنية	3.65	.700	1	متوسط
2	السمات الشخصية	3.60	.794	2	متوسط
3	الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	3.62	.716		متوسط

يبين الجدول (5) أنّ مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى القيادة الأخلاقية (3.62) بانحراف معياري (0.716)، وجاء بعد العلاقات المهنية بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.700)، في حين جاء بعد السمات الشخصية بالرتبة الثانية والاختيرة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.794).

- نتائج السؤال الثاني: "ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أسلوب التعاون	3.55	.832	متوسط
4	أسلوب التفاوض	3.49	.807	متوسط
3	أسلوب الإيجار	2.90	.643	متوسط
2	أسلوب التجنب	2.87	.908	متوسط

يبين الجدول (6) أنّ أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بالترتبة الأولى وبمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب (3.55) بانحراف معياري (0.832)، وجاء أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بالترتبة الثانية وبمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب (3.49) بانحراف معياري (0.807)، وجاء أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي بالترتبة الثالثة وبمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب (2.90) بانحراف معياري (0.643)، وجاء أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالترتبة الرابعة وبمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأسلوب (2.87) بانحراف معياري (0.908).

• نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (7) يوضح ذلك. جدول (7): معامل ارتباط بيرسون بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين (ن=411)

أبعاد الاستبانة	الارتباط	أسلوب التعاون	أسلوب التجنب	أسلوب الإيجار	أسلوب التفاوض
العلاقات المهنية	معامل الارتباط	.737**	-.528**	-.158**	.664**
السمات الشخصية	معامل الارتباط	.826**	-.501**	-.236**	.731**
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	معامل الارتباط	.819**	-.536**	-.208**	.730**

*دالة عند مستوى الدلالة (0.05) **دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (7) أن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب التعاون والتفاوض في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حيث كان معامل الارتباط بينهما على التوالي (**0.819)، و(**0.730) وبدلالة إحصائية (0.000)، لكل منهما، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب التجنب والإيجار في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حيث كان معامل الارتباط بينهما على التوالي (**-0.536)، و(**-0.208) وبدلالة إحصائية (0.000)، لكل منهما.

مناقشة نتائج الدراسة

فيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، وهي كما يأتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول، ونصه: "ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

كشفت نتائج السؤال أنّ مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، ويظهر من نتيجة الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية يميل إلى الدرجة المقبولة، مما يدل على توفر سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وهذا يعود إلى طبيعة المهنة التربوية لأفراد عينة الدراسة، والتي تتطلب امثالهم للقيم والمبادئ الأخلاقية لأنهم قدوة لمجتمعهم في المدرسة والبيئة الاجتماعية، لأن مهنة التعليم تقوم على الأخلاق بالدرجة الأولى ثم التعليم.

اتفقت نتائج هذا السؤال في وجود مستوى متوسط وإيجابي للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة مع نتائج دراسة العبادي والإبراهيم (2020)، ومع نتائج دراسة غنيم (2020)، حيث كشفت نتائجها عن درجة متوسطة للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

واختلفت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الشتوي والحبيب (2017)، ومع نتائج دراسة الثقفي (2017)، ومع نتائج دراسة العتيبي (2019)، ومع نتائج دراسة السبيعي والبابطين (2020)، ومع نتائج دراسة الشهري (2020)، حيث كشفت النتائج لتلك الدراسات وجود درجة مرتفعة من القيادة الأخلاقية.

مناقشة نتائج السؤال الثاني، ونصه: "ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

كشفت نتائج السؤال أنّ أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بالترتبة الأولى وبمستوى متوسط، وجاء أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بالترتبة الثانية وبمستوى متوسط، وجاء أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي بالترتبة الثالثة وبمستوى متوسط، وجاء أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالترتبة الرابعة وبمستوى متوسط.

ويظهر من النتائج أن الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس كان الأسلوب الإيجابي، فأسلوب التعاون والتفاوض أساليب إيجابية، وجاء بالترتبة الأخيرة الأساليب السائدة وهي أسلوب الإيجار والتجنب، وهذا يدل على أن مديري المدارس المتوسطة على قدر كبير من الحكمة والإدارة في مدارسهم، حيث إنهم يتبعون الأساليب الإيجابية، ويتعدون عن الأساليب السلبية في إدارة الصراع، وذلك لإدراكهم بضرورة حل المشكلة من أساسها، والتعاون في حل المشكلات من الجميع وبطريقة تفاوضية حتى ينتهي الصراع من أساسه، ويصل الجميع إلى حالة الرضا، ويتعدون عن ترجيل المشكلات أو إهمالها أو إجبار أحد الطرفين أو كلاهما على الحل، وذلك لاعتقادهم بأن هذه الأساليب تؤجل المشكلة وتؤججها في المستقبل، وربما يُعزى ذلك نتيجة للتأهيل المستمر لمديري المدارس في الكويت، وتركيز التدريب التربوي والإداري على هذه المفاهيم في الإدارة، كما أن المديرين يتعاملون من طبقة اجتماعية تتصف بالرقى والوعي وهم المعلمين، لذلك فأساليب التعاون والتفاوض هي الأساليب الأكثر جدوى لهم.

اتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة العمري (2017) حيث أشارت نتائجها أن مجال "أسلوب التعاون" في المرتبة الأولى بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "أسلوب الهيمنة"، كما اتفقت مع نتائج دراسة المطيري والحراحشة (2017) التي أظهرت نتائجها أن النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى تلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وأخيراً النمط المتساهل، واتفقت مع نتائج البقمي والغامدي (2018) التي كشفت نتائجها أن بعدي

التضامن والتسوية في المرتبتين الأولى والثانية، ثم جاءت بقية الأبعاد (التساهل، التجنب، الإيجار)، ومع نتائج دراسة الشويحات والعمامرة (2019) التي كشفت أن ترتيب الأبعاد كان على النحو الآتي: أسلوب التعاون، والمجاملة، والتجنب، والسلطة، وأسلوب الاستعانة بالمسؤولين.

مناقشة نتائج السؤال الثالث، ونصه: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟ كشفت نتائج السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التعاون والتفاوض في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التجنب والإيجار في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

وتشير هذه النتيجة أن امثال مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في ممارساتهم الإدارية وسماتهم الشخصية كان لديهم أسلوب إيجابي في إدارة الصراع التنظيمي، والعكس كذلك، وتعد هذه النتيجة منطقية ومتوافقة مع الأدب النظري والواقع التربوي، فالمدير الملتزم بأخلاقيات الإدارة هو مدير متعاون مع زملائه المعلمين، ويعمل بروح الفريق، ويشارك معلميه في القرارات التربوية، وحل المشكلات التي تواجههم في المدرسة، كما أنه مدير يتفاوض مع زملائه، ويحترم آرائهم ويقدرها حتى لو اختلف معهم، لأن هذه الممارسات هي من صميم القيادة الأخلاقية، كما أنه يتعد عن ممارسة الإيجار في حل النزاعات، ولا يهمل المشكلات والصراعات ويؤجلها، بل يقف أمام أي صراع دون خوف أو تحيز لجهة على حساب جهة أخرى.

ولم يجد الباحث ما يتفق أو يختلف مع نتائج الدراسات السابقة في هذا السؤال، لأن الباحث بعد إجراء دراسة وبحث مستفيض في قواعد البيانات ومحركات البحث العربية والأجنبية لم يجد أي دراسة في حدود بحثه تناولت هذين المتغيرين.

ملخص النتائج:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:

- إنَّ مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، وجاء بعد العلاقات المهنية بالرتبة الأولى، في حين جاء بعد السمات الشخصية بالرتبة الثانية والاختيرة.
- جاء أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بالرتبة الأولى وبمستوى متوسط، وجاء أسلوب التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي بالرتبة الثانية وبمستوى متوسط، وجاء أسلوب الإيجار في إدارة الصراع التنظيمي بالرتبة الثالثة وبمستوى متوسط، وجاء أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالرتبة الرابعة وبمستوى متوسط.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التعاون والتفاوض في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى القيادة الأخلاقية وأسلوب التجنب والإيجار في إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث ويقترح بما يأتي:
- التأكيد على امتثال المديرين لممارساته الإدارية في إدارتهم المدرسية لتحقيق العدالة والموضوعية والشفافية.
 - متابعة القادة التربويين في وزارة التربية في الكويت لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى السمات والتصرفات الشخصية.
 - التأكيد على تدريب المديرين والمديرات في المدارس على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم، وضرورة امتثالهم للأساليب الإيجابية والمتمثلة بالتعاون والتفاوض.
 - توجيه وزارة التربية في الكويت لمديري المدارس بأهمية اتباع أساليب التعاون والتفاوض، والبعد عن الإكراه أو الإهمال في إدارة الصراع التنظيمي في مدارسهم، وتدريب المديرين على هذه الأساليب.
 - إجراء دراسات جديدة لمتغيري الدراسة في المدارس الابتدائية والثانوية لمعرفة مدى ممارسة المديرين والمديرات للقيادة الأخلاقية وأساليب إدارة الصراع في مدارسهم.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبا الخيل، جوهرة. (2017). إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة الرياض. مجلة جامعة الملك سعود، المجلة الإدارية، 27، (1)، 1- 26.
- البقي، سهل والغامدي، عمير (2018). إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس بمكة المكرمة وعلاقتها بتحقيق الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 34، (11): 1308 - 1340.
- بني هاني، محمد والغرايبة، آلاء (2016). واقع الصراع التنظيمي وإدارته في المدارس الحكومية للبنات في الأردن. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 24، (4)، 407- 428.
- الثقفي، طارق (2017). القيادة الأخلاقية لقادة المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين بالطائف. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، 18، (10)، 1 - 26.
- الحريري، رافدة. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسانين، نجوى وعبد الفتاح، هدى (2018). إدارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، 9، (5): 44- 70.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13، (2)، 223- 237.
- السبيعي، هياء والبابطين، عبد الرحمن (2020) واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (126): 193- 224.
- الشتوي، سليمان والحبيب، عبد الرحمن (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6، (4): 120- 134.

- الشهري، عبد العزيز (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 186، (2): 701-751.
- الشويحات، صفاء والعمارة، محمد (2019) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن في ضوء بعض المتغيرات. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 46: 35-52.
- الصيرفي، محمد (2007). السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء لنشر والطباعة والنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1997). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العبادي، أحمد والإبراهيم، عدنان (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، 27، (1): 392-433.
- العتيبي، سالم (2019) معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- عثمان، أسامة زين العابدين. (2008). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، 20-21-ابريل 2008م.
- العصري، عبد الملك (2006). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.
- العمري، نبيلة (2017). إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن. مجلة كلية التربية للعلوم التربوية، جامعة عين شمس، 41، (1): 169-226.
- العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عوض، عامر (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- غنيم، صلاح الدين (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (77): 2193-2229.
- قحطاني، سالم وشحادة، يوسف (2001). أسباب الصراعات في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، 13، (1): 66-84.
- القحطاني، عبد العزيز والشهراني، فلاح (2020). إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. مجلة العلوم التربوية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، 5، (2): 17-54.
- المطيري، نايف والحراشنة، محمد (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت. مجلة دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 44، (3)، 31-46.
- مؤتمر استراتيجيات القيادة الحديثة (2011). مؤتمر القيادة الحديثة لشركات ومؤسسات دول مجلس التعاون الخليجي. المنعقد في الكويت 26 إبريل 2011م، تم استرجاعه من الموقع الإلكتروني بتاريخ 2020/12/25م. من الموقع الإلكتروني. <http://www.pbf.org.ps/site/?q=pages/view/3261>
- المؤتمر العلمي العربي الثالث "التعليم وقضايا المجتمع المعاصر" (2008). المتطلبات الخلقية للقيادة المدرسية. 20-21 إبريل 2008، جامعة أسيوط، وجمعية الثقافة من أجل التنمية، مصر.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Kaffashpoor, A & Sadeghian, S (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction a case study of private hospitals in Mashhad. Kaffashpoor and Sadeghian BMC Nursing. 19, (111): 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w>
- Özgenel, M & Aksu, T (2020). The power of school principals' ethical leadership behavior to predict organizational health. International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE). 9, (4): 816~825. ISSN: 2252-8822, DOI: 10.11591/ijere.v9i4.20658.
- Petrsen, S. (2001). Creating school climates that prevent school violence. Social Studies. 92, (4): 167-180.
- Robbins, S. (2001). Organizational Behavior. 9th Ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Sutherland, M (2010). An examination of ethical leadership and organizational commitment. Ph, D thesis, the university of Nova Southeastern.

(ملحق البحث) استبانة القيادة الأخلاقية وإدارة الصراع التنظيمي

القسم الأول: استبانة القيادة الأخلاقية

الرقم	مضمون الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البُعد الأول: العلاقات المهنية:						
1	تظهر الوساطة والمحسوبية في قرارات المدير المهنية.					
2	يوفر المدير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.					
3	يتصرف المدير بميزانية المدرسة بأمانة.					
4	يلتزم المدير بمعايير واضحة عند تقييم المعلمين.					
5	يراعي المدير العدالة في توزيع المهام الوظيفية.					
6	يحافظ المدير على ممتلكات المدرسة.					
7	يستغل المدير منصبه لتحقيق مكاسب شخصية.					
8	يهتم المدير بمشاعر وحاجات المعلمين.					
9	يحافظ المدير على أسرار العاملين والمعلمين.					
10	يحاسب المدير المقصرين في عملهم.					
البُعد الثاني: السمات الشخصية:						
11	تتطابق أقوال المدير مع أفعاله.					
12	يفتأب المدير زملائه المعلمين في غيابهم.					
13	يتقبل المدير النقد من غيره برحابة صدر.					
14	يتحرى المدير الصدق في حديثه.					
15	يمتاز المدير بسلوك التسامح مع الآخرين.					
16	يعتذر المدير عن الخطأ الذي وقع فيه.					
17	يحترم المدير مشاعر الآخرين.					
18	يتحلى المدير بالصبر.					

الرقم	مضمون الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
19	يفي المدير بالوعود التي يقطعها على نفسه.					
20	يتسم المدير بالتواضع عند تعامله مع الآخرين.					

القسم الثاني: استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	مضمون الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البُعد الأول: أسلوب التعاون						
1	يهتم بإشراك الجميع في القرارات المدرسية.					
2	يعطي المدير الفرصة الكافية لأطراف الصراع لسماع وجهات نظرهم.					
3	يشجع المدير العلاقات الاجتماعية لتخفيف حدة الصراعات.					
4	يناقش المدير جميع أطراف الصراع للوصول إلى اتفاق معهم.					
5	يتعاون المدير مع المعلمين للوصول إلى حلول مقبولة لأطراف الصراع.					
البُعد الثاني: أسلوب التجنب						
6	يبتعد المدير عن الخلافات التي تحدث بين المعلمين.					
7	يحاول المدير حل الصراعات من خلال التأجيل والإهمال.					
8	ينسحب المدير عند حدوث الصراعات.					
9	يتجنب المدير المواجهة بينه وبين طرف الصراع.					
10	يتجاهل المدير الشكاوي التي تُقدم إليه.					
البُعد الثالث: أسلوب الإجبار						
11	يطبق المدير التعليمات حرفياً لحل الصراعات بين المعلمين.					
12	يستخدم المدير سلطته الإدارية لحل الصراعات.					
13	يفرض المدير رأيه في حل الصراعات دون السماع للأطراف المتصارعة.					
14	يناقش المدير الأطراف المتصارعة ثم يفرض رأيه عليهم.					
15	يستخدم المدير التهديد في حل الصراعات لاحتواء الموقف.					
البُعد الرابع: أسلوب التفاوض						
16	يسعى المدير لتقريب وجهات نظر المتصارعين.					
17	يعتمد المدير على مبدأ التفاوض الذي يقوم على تقديم التنازلات بين الأطراف لحل الصراع.					
18	يوضح المدير إيجابيات وسلبيات الموقف للأطراف المتصارعة.					
19	يقدم بدائل متعددة ومتنوعة لحل المشكلات.					
20	يؤجل استخدام القانون في حل الصراعات، ويقدم مبدأ التفاوض والتسوية.					