

درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من مدرسي المرحلة الثانوية في ريف مدينة دمشق الباحثة: أدرينا الاسبر¹

الملخص

هدف البحث إلى تعرف تحديد درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة القطيفة. وبيان العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة القطيفة، والتعرف إلى الفروق في درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف البحث أعدت الباحثة أدوات البحث المؤلفة من استبانة إدارة الصراع التنظيمي واستبانة الرضا الوظيفي، وطبقت الأدوات على عينة مؤلفة من (93) مدرساً ومدرسة من مدرسي مدينة القطيفة في محافظة ريف دمشق وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021-2022. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي منخفضة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي.

¹ ماجستير علم نفس، كلية التربية، جامعة دمشق

**The degree of practicing organizational conflict
management and its relationship to job satisfaction among
a sample of secondary school teachers in the countryside of
Damascus**

²Adriana al- Asper

Abstract

The aim of the research is to determine the degree of organizational conflict from the point of view of teachers of general secondary education in the city of Al-Qutayfah. And clarifying the relationship between the practice of organizational conflict and job satisfaction from the viewpoint of teachers of general secondary education in the city of Al-Qutayfah, and identifying the differences in practicing organizational conflict according to the variables (gender, educational qualification, years of experience). To achieve the goal of the research, the researcher prepared the research tools consisting of the organizational conflict management questionnaire and the job satisfaction questionnaire. The tools were applied to a sample of (93) male and female teachers of the city of Al-Qutayfah in the governorate of Damascus countryside for the second semester of the academic year 2021-2022.

The results showed that the degree of practice of organizational conflict management is low. The results also showed that there were no statistically significant differences in the degree of practicing organizational conflict management according to the variables (gender, educational qualification, years of experience).

Keywords: organizational conflict management, job satisfaction.

² Master of Psychological Counseling, Faculty of Education, Damascus
University

مقدمة:

لا تستطيع أية مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المؤسسة، ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمر ما، وهذا الترابط والاعتمادية يمكن أن يؤديان إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض، حيث إن الصراع أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل ييسر عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية بناءة.

ففي المؤسسات التعليمية ومنها المدرسة الثانوية يكون المدرسين أحد أهم العناصر الهامة التي تهتم بها المدرسة وإدارتها والمستويات الإدارية المختلفة، كونهم الركيزة في تحقيق أهدافها ونجاحها في بيئة تنظيمية تتسم بالود والتفاعل والاتصال والتواصل، فالإدارة تعمل على توجيه المدرسون وتنمية قدراتهم وربط أهدافهم بأهداف المدرسة، والعمل في مناخ تنظيمي يدعم المشاركة في اتخاذ القرار والاحترام والمسؤولية والالتزام التنظيمي والانتماء للعمل، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي الذي هو عنصراً هاماً ورئيساً في الاتجاهات التي يحملها المدرس تجاه المدرسة التي يعمل بها، وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين، إلا أن هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط والتنظيم تسهم في التأثير فيه، ومن بين أهم العوامل المؤثرة فيه نجد الصراع التنظيمي في المدرسة.

ورغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المدرسة، وأن عدم وجود صراعات في المدرسة لا يعد ظاهرة صحية، وهناك الكثير ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل المدرسة وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه (راضي، 2010، 2).

وانطلاقاً من أن الصراع التنظيمي يعد مظهراً طبيعياً في أية مؤسسة كان لا بد من التعرف على درجة ممارسة إدارة الصراع وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كون الرضا الوظيفي ليس بمعزل عن آثار الصراع لذا ينبغي على إدارة المؤسسات السعي إلى جعل تأثير

إدارة الصراع ايجابياً في الرضا الوظيفي، كل ما سبق شكل دافع لدى الباحثة لتناول موضوع إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للمدرسين وخاصة في الوقت الراهن.

1- مشكلة الدراسة:

مع بداية القرن الحادي والعشرين بدأ التعامل مع الصراع التنظيمي بوصفه ظاهرة ايجابية، من خلال إدارة الصراع وبأساليب تعامل تعتمد على العوامل الشخصية المختلفة، فبدلاً من تجنبها، يقوم المديرون بالاعتراف بها وإدارتها بطريقة سلمية. وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة من مدرسي مدينة القطيفة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022/2021 بلغت (68) مدرساً ومدرسة بهدف الاطلاع على إدارة الصراع والرضا الوظيفي باستخدام المقابلة والمتضمنة مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول مفهوم الصراع وطرائق إدارته ودور المديرين والمدرسين فيه، فتوصلت إلى إن الصراع التنظيمي يتم بشكل شخصي بعيداً عن المهنية، ولا يتم إدارته بالطرائق المناسبة، ولا يوجه لخدمة المدرسة، ويتم فيه التركيز على الآثار السلبية فقط، ويعده المديرون وبعض المدرسين أنه صراع شخصي يؤدي إلى هدم المدرسة تنظيمياً، وهو ناتج عن سوء إدارة وعدم معرفة بأساليب إدارة الصراع وتوجيه لخدمة المدرسة والتركيز على آثاره الإيجابية وعدم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وعدم توافر الاحترام المتبادل والاتصال والتواصل بين كافة الأطراف، مما أثر سلباً على الرضا الوظيفي للمدرسين.

فضلاً عما أكدته العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة مقراب (2018)، ودراسة منقوري وآخرون (2022) واللذان أكدتا أهمية الصراع التنظيمي ودوره في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها ورفع مستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق الالتزام التنظيمي وتوحيد الأهداف بين الأفراد ومؤسساتهم.

وانطلاقاً من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة وما أكدت عليه الدراسات السابقة سعت الباحثة لتناول موضوع درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الثانوية، ويمكن تلخيص مشكلة

الدراسة بالسؤال الآتي: ما درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي؟ وما علاقته بالرضا الوظيفي؟

2- أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

- تسليط الضوء على موضوع غاية في الأهمية وهو إدارة الصراع التنظيمي ودرجة ممارسته وطرائق إدارته.

- تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لمدرسي التعليم الثانوي.

- إفادة صناع القرار في وزارة التربية من التعرف على فعالية إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة الثانوية.

- يمكن للمديرين والمدرسين الاستفادة من إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة بطرائق تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الطرفين وبما يخدم أهداف المدرسة.

3- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة القطيفة.

- بيان العلاقة بين درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة القطيفة.

- التعرف إلى الفروق في درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4- سؤال الدراسة:

- ما درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي من قبل مديري التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المدرسين؟

5- متغيرات الدراسة: تنقسم متغيرات الدراسة إلى:

- المتغيرات المستقلة وهي: الجنس: (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي: (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي)، سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

- المتغيرات التابعة: درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

- 6- فرضيات الدراسة: قامت الباحثة باختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي العام بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي العام لدرجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي العام لدرجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي العام لدرجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- 6- حدود الدراسة:
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022.
 - الحدود البشرية والمكانية: مدرسي ومدرسات في مدارس التعليم الثانوي العام.
 - الحدود العلمية: درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- 7- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:
- الصراع التنظيمي:** يعبر الصراع التنظيمي عن المجهود الذي يبذله شخص لكي يعوق أو يحبط شخص آخر عن تحقيقه لأهدافه التي يرغب في الوصول إليها. (Robbins, 2001, 243).
- ويعرف إجرائياً:** التعارض بين المدرسين والمديرين والمدرسة في الأهداف والأعمال وكيفية تحقيقها.
- إدارة الصراع التنظيمي:** عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المؤسسة، وذلك من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، حيث تبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولاً إلى بلورة أسلوب مناسب لإدارة الصراع (مقرب، 2018، 5).

وتعرف إجرائياً: الإجراءات التي يقوم بها المدير لمعالجة الصراع في المدرسة باستخدام أحد الاستراتيجيات التعاون، التنازل، القوة والسيطرة، التجنب للوصول به إلى الحد المقبول. ويقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الأداة المُعدّة لهذه الغاية.

الرضا الوظيفي: مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (أبو غزالة، 2016، 6).

ويعرف إجرائياً: هو الشعور النابع من قبل المدرس تجاه مدرسته، من خلال ما تحقق له من إشباع لحاجاته وتحقيق لأهدافه. ويقاس من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الأداة المُعدّة لهذه الغاية.

8- دراسات سابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (مقرب، 2018)، بعنوان: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (45) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لأنماط إدارة الصراع التنظيمي تأثير على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ووجود تأثير معنوي لكل من نمط القوة والسيطرة والتعاون على الرضا الوظيفي.

- دراسة (حامد وآخرون، 2019)، بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي. هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (90) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إحصائية بين القيادة

التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي، ووجود علاقة إحصائية بين كل من التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستنارة الفكرية والاعتبارات الفردية وبين إدارة الصراع التنظيمي.

- دراسة (العموري وشلاي، 2020)، بعنوان: نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية سواء من جانب البيانات أو من المنظور النظري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (174) فرداً، وتوصلت إلى أن الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية هو أسلوب الهيمنة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد العينة حول تفضيلات تطبيق نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة المدية تعزى لمتغيرات الجنس (الصالح الذكور)، والمؤهل العلمي (الصالح الدراسات العليا)، وسنوات الخبرة حيث فضل الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات أسلوب الهيمنة، وفضل الذين لديهم خبرة بين 10-20 سنة أسلوب التسوية.

- دراسة (منقوري وآخرون، 2022)، بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة: سونلغار عين تموشنت. هدفت إلى التأكد من دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (40) عاملاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى النتائج الآتية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة بين استراتيجية التجنب والتعاون والسيطرة والأداء الوظيفي للعاملين وذلك خلافاً لاستراتيجيتي المجاملة والتسوية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة نيفزات (Nevzat, 2007)، بعنوان: الطرائق والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع.

Methods and means used by school principals in facing conflict.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الطرائق والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس، والتعرف إلى رأي العاملين تجاه سلوك

الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (42) مديراً، و(80) معلماً في المدارس التركية، وتوصلت الدراسة إلى إن معظم أفراد العينة أجمعوا على ضرورة استخدام أساليب إدارة الصراع، وأن مديرو المدارس ليس لديهم أسلوب معين يعد الأكثر استخداماً، وإنما يلجأ المعلمون إلى أسلوب حل المشكلات.

- دراسة بينتلي (Bentley, 2015)، بعنوان: الرضا الوظيفي لدى مرشدي المدارس الابتدائية والثانوية.

Job satisfaction among primary and secondary school counselors. هدفت الدراسة معرفة الرضا الوظيفي لدى مرشدي المدارس في المدارس الابتدائية والثانوية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (258) مرشداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية في الرضا الوظيفي لدى مرشدي المدارس الثانوية، أما مرشدي المدارس الابتدائية فقد كانوا في مستوى أدنى من الرضا الوظيفي، وأن مرشدي المدارس الحكومية أكثر رضا عن وظائفهم من المدارس الخاصة.

- دراسة نوكوري وشيكوزي (Nwokorie, Chigozie, 2017) بعنوان: أثر النزاع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظف في فنادق مختارة (في لاغوس نيجيريا)

"Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels in Lagos Nigeria)

هدفت الدراسة إلى التعرف أثر النزاع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظف في فنادق مختارة في لاغوس نيجيريا، حيث بلغ مجتمع الدراسة 122 تم أخذ عينة تبلغ 110، تم إعداد استبيان من 61 نقطة باستخدام مقياس ليكرت لأربع نقاط لجمع البيانات. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الاستدلالي وتم اختبار الفرضيات في إحصائيات مربع كاي. أظهرت النتائج أن المسؤوليات غير الواضحة، وضعف نظام المكافآت، وعدم وجود تماسك المجموعة، هي المسؤولة عن النزاعات التنظيمية، مع ما يترتب على ذلك من أثر على الالتزام الوظيفي للموظف، وجودة الخدمة، ورضا العملاء والأداء التنظيمي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة في موضوعاتها وأهدافها كدراسة مقراب (2018) أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، وتناولت دراسة حامد وآخرون (2019) علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي، وتناولت دراسة العمري وشلاي (2020) نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق، وتناولت دراسة منقوري وآخرون (2022) إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، أما دراسة رحيم (2002, Rahim)، فقد تناولت أنموذج للذكاء العاطفي وإدارة الصراع، أما دراسة نيفزات (2007, Nevzat)، تناولت الطرائق والوسائل التي يستخدمها مديرو المدارس في مواجهة الصراع، وتناولت دراسة بينتلي (2015, Bentley)، الرضا الوظيفي لدى مرشدي المدارس الابتدائية والثانوية، ودراسة نوكوري وشيكوزي (2017, Nwokorie, Chigozie) التي تناولت أثر النزاع التنظيمي على الأداء الوظيفي. واتفقت مع الدراسة من حيث المنهجية العلمية المتبعة واستخدامها للاستبانة كأداة، واتباعها للمنهج الوصفي التحليلي، لكن اختلفت من حيث موضوعها وعينتها حيث تناولت الدراسة الحالية درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة القطيفة، واختلفت مع الدراسات السابقة أيضاً بالمحتوى وحجم العينة والبيئة والهدف من الدراسة، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وفي بناء الأداة، والمنهجية العلمية المتبعة، والاطلاع على آلية العمل العلمي، والنتائج التي توصلت إليها الدراسات.

9- الجانب النظري:

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تعددت الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها إدارة الصراع التنظيمي، فلا بد من التركيز على ممارسة إجراءات وقائية من خلال متابعة العلاقات بين الأفراد أو الجماعات، ومن هذه الاستراتيجيات كما يراها أجوا (2013, Agwu):

- استراتيجية التجنب: تقوم على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب والتنازل عن المصالح أمام الطرف الثاني، ويمكن استخدام أسلوبين هما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين.

- استراتيجية التسوية: وتقوم على التعاون من خلال المحافظة على العلاقات الجيدة بين الطرفين المتصارعين، فيقومان بتهدئة الأوضاع، واللجوء إلى الحلول والتسويات والتخفيف من حدة الصراع.

- استراتيجية القوة والسيطرة: تستخدم عندما يشتد الخلاف بين طرفي الصراع، وعدم التنازل من قبلهما، حيث ترى الإدارة أنه طرف مهم للعمل ولا يمكن إضعافه أو إحباطه، في هذه الاستراتيجية يستخدم المدير نفوذه لصالح أحد الأطراف، ويتميز الموقف هنا بأن هناك غالب ومغلوب، حيث يكون الغالب راض عن الوضع، والمغلوب غير راض ومستاء مما هو فيه (مقرب، 2018، 5).

- استراتيجية التعاون: تستخدم عندما يميل طرفا الصراع إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة وأنها متعاونان حيث يمكن استخدام الحوار والنقاش (Agwu, 2013, 41).

- استراتيجية التنازل: إذ يسعى الطرف المبادر لحل الصراع إلى تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، مضحياً بذلك باهتماماته الشخصية، وهناك من يعتقد للوهلة الأولى أن هذه الاستراتيجية تعبر عن موقف ضعف أو استسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي تعد فيها حلاً إيجابياً ومفيداً لإدارة الصراع غير أنه قد تحد هذه الاستراتيجية على المدى الطويل من بذل الجهد لتوليد الأفكار الجديدة وابتكار الحلول المناسبة لحل الصراعات التنظيمية (John, 2005, 365).

ترى الباحثة أن طبيعة الصراع هي من تفرض استخدام استراتيجية معينة في إدارة الصراع التنظيمي بما يحقق فائدة العمل والتقليل من الخلافات وتوجيه الصراع بما يخدم المدرسة وأهدافها.

أهمية الرضا الوظيفي في المدرسة الثانوية العامة:

يعد الرضا الوظيفي مهماً جداً للعاملين في القطاع التربوي كونهم يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في وظيفتهم التربوية، فمن الأهمية بمكان أن يبحثون عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية. فالرضا الوظيفي لدى المدرسين مهم بحيث يقومون بدور

أكبر لمدرستهم فيما يتعلق بالأداء المهني والانتاجية الكبيرة (القاسمية والعمرية، 2018، 476)، ومن جانب آخر فإن عدم الرضا الوظيفي للمدرسين يسهم في التغيب عن العمل وزيادة دوران العمل، وزيادة الشكاوي، حيث ذكر ليكرت liker أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على المدى الطويل من الزمن في ظروف عدم الرضا (محمد، 2018، 67). فأهمية الرضا الوظيفي يكون للمدرس وللمدرسة، فالرضا يؤثر في حياة المدرس وصحته، ويرفع من ثقته بنفسه، وبالنسبة للمدرسة يقلل الرضا من حوادث العمل وهو مقياس لمدى فاعلية الأداء.

العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المدرسة الثانوية العامة:

تلعب إدارة الصراع التنظيمي دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي، وكذلك يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع في المدرسة، ففي حالة رضا المدرسين عن عملهم وظروفه يغيب الصراع، أما في حال عدم رضاهم فهذا يولد الصراع (قنص، 2013، 383). حيث من الممكن أن تقوم إدارة الصراع التنظيمي في تغيير الأوضاع في المدرسة فتزيد من فعالية وكفاءة المدرسة، من خلال خلق جو من التنافس بين المدرسين بما يحقق أهداف المدرسة فينتشر نوع من الاستقرار داخلها ويزيد من شعور المدرسين بالرضا الوظيفي وكذلك الأمن والولاء والالتزام والانتماء.

10- إجراءات البحث:

10-1- منهج البحث: اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لهذا النوع من الأبحاث حيث يستدعي وصف الممارسات ثم القيام بتحليلها وصولاً إلى النتائج، ويعرّف المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ولا يقف عند مجرد جمع المعلومات والحقائق بل يهتم بتصنيفها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها (الدويدري، 2000، ص183).

10-2- المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

10-2-1- المجتمع الأصلي للبحث: تضمن مجتمع البحث جميع معلمي التعليم الثانوي العام في مدينة القطيفة خلال العام 2021-2022. والبالغ عددهم (183) مدرساً ومدرسة وذلك حسب احصائيات المجمع التربوي في مدينة القطيفة.

10-2-2- عينة البحث: تم توزيع 100 استبانات في 12 مدرسة بطريقة عشوائية، حيث التقت الباحثة بالمعلمين في مدارسهم، وقد تم استرجاع (93) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية، مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (16) مدرساً ومدرسة طبقت عليهم إجراءات حساب صدق وثبات الأدوات، وقد تم استبعاد فئة الدراسات العليا لقلّة عدد الأفراد (مُدْرستين فقط).

الجدول رقم (1) يبين توزع أفراد العينة وفق متغيرات البحث

المتغير	المستوى	العينة
الجنس	ذكور	27
	إناث	66
المؤهل العلمي	معهد	28
	إجازة جامعية	31
	دبلوم تأهيل	34
	دراسات عليا	-
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28
	من 6-10 سنوات	31
	أكثر من 10 سنوات	34

10-3- أدوات البحث:

اعتمدت الباحثة في تصميم أدوات البحث على قراءتها للدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة، وقد تألفت أدوات البحث من:

أولاً: استبانة إدارة الصراع التنظيمي: وتكونت من قسمين:

ضم القسم الأول البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، واشتمل القسم الثاني على مجموعة من البنود مقسمة لخمس أبعاد، وأعطى لكل بنداً وزناً متدرجاً وفق سلم خماسي لتقدير درجة الممارسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً وفق الترتيب الآتي: (1.2.3.4.5).

- صدق المحتوى لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي:

عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص. للتأكد من صلاحيتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح، وشموليتها للإبعاد التي تضمنتها، وبناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض البنود، وتعديل بعضها الآخر وإعادة فرز بعضها حسب الأبعاد، ليستقر العدد النهائي على (25) بنداً، والملحق (1) يبين الصورة النهائية للاستبانة.

صدق الداخلي لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي:

قامت الباحثة بحساب ارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس المرونة النفسية لدى البالغين مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية، كما في الجدول رقم (2).

الجدول (2) معاملات الارتباطات بين كل بعد من أبعاد استبانة إدارة الصراع التنظيمي مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	التسوية	التجنب	القوة والسيطرة	التنازل	التعاون	البعد
0.718**	0.533*	0.842*	0.545*	0.651**	1	التعاون
0.766**	0.655*	0.583*	0.834*	1	0.752**	التنازل
0.584**	0.560**	0.865*	1	0.834*	0.545*	القوة والسيطرة
0.648**	0.348**	1	0.865*	0.583*	0.842*	التجنب
0.677**	1	0.348*	0.560**	0.655*	0.533*	التسوية
1	0.677**	0.648**	0.584**	0.766**	0.718**	الدرجة الكلية

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01، (*) دال عند مستوى دلالة 0.05

يلاحظ من الجدول (2) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، و(0.01) بين كل بعد من أبعاد استبانة إدارة الصراع التنظيمي مع الأبعاد الأخرى والدرجة الكلية، مما يدل على تمتع المقياس بالصدق الداخلي.

- ثبات استبانة إدارة الصراع التنظيمي:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من المعلمين بلغت (32) معلماً ومعلمة، وحساب معامل كرونباخ ألفا، ويتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل تساوي (0.719) وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض

الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها. كذلك كانت جميع قيم كرونباخ ألفا لجميع الأبعاد مناسبة كما يوضحها الجدول (3).

يبين الجدول (3) نتائج ثبات معامل كرونباخ ألفا

الكلية	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	البعد
0.719	0.781	0.589	0.792	0.684	0.677	معامل كرونباخ ألفا

ثانياً: استبانة الرضا الوظيفي: وتكونت الاستبانة من قسمين:

ضم القسم الأول البيانات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، واشتمل القسم الثاني على (15) بنداً، وأعطى لكل بند وزناً متدرجاً وفق سلم خماسي لتقدير درجة الرضا الوظيفي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقمياً وفق الترتيب الآتي: (1.2.3.4.5).

- صدق استبانة الرضا الوظيفي:

وللتأكد من صدق عبارات الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري، ولأجل ذلك عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص. وبناء على ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، تم حذف بعض البنود لعدم ملائمتها لقياس ما وضعت لقياسه وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض البنود، ليستقر العدد النهائي على (15) بنداً، والملحق (2) يبين الصورة النهائية لها.

- الصدق التمييزي لاستبانة الرضا الوظيفي:

تم التأكد من القدرة التمييزية للاستبانة في التمييز بين الاستجابات العليا لأفراد العينة وبين الاستجابات الدنيا لها، باستخدام طريقة الفروق الطرفية، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من المجتمع الأصلي للبحث (مع مراعاة عدم شمولها في عينة البحث)، ويبين الجدول الآتي الصدق التمييزي للاستبانة ككل:

الجدول (4) نتائج الصدق التمييزي لاستبانة الرضا الوظيفي

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	T- test	الصدق التمييزي
دال إحصائياً	31	0.000	0.178	

وبين الجدول (4) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($a= 0.05$) بين المجموعتين أي أن الأداة تميز بين الفئات العليا والدنيا وهذا يحقق الصدق التمييزي.
- ثبات استبانة الرضا الوظيفي:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية وحساب معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل وقد بلغ (0.791) وهي قيمة جيدة ومقبولة إحصائياً لأغراض الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

11- عرض نتائج البحث ومناقشتها:

11-1- نتائج سؤال البحث:

للإجابة عن سؤال البحث تم اعتماد معيار الحكم على متوسط إجابات أفراد عينة البحث كما هو واضح في الجدول رقم (5). مستخدماً القانون الآتي:
طول الفئة = أعلى درجة للاستجابة - أدنى درجة للاستجابة / تقسيم عدد فئات تدرج الاستجابة.

المعيار = درجة الاستجابة العليا (5) - درجة الاستجابة الدنيا (1) / عدد فئات الاستجابة (5).

المعيار = $5 - 1 / 5 = 0,8$ وبناء عليه تكون الدرجات على النحو الآتي:

يبين الجدول (5) معيار الحكم على متوسط نتائج البحث

المجال	درجة الممارسة
من 1 - 1.80	منخفضة جداً
1.81 - 2.60	منخفضة
2.61 - 3.40	متوسطة
3.41 - 4.20	مرتفعة
4.21 - 5	مرتفعة جداً

11-1-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي

من قبل مديري التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المدرسين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية لإجابات المدرسين عن كل بعد من أبعاد الاستبانة. والجدول رقم (6) يبيّن المتوسطات الحسابية لاستجابات المدرسين.

الجدول (6) يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الاستبانة

درجة الممارسة	المتوسط	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	
منخفضة	2.55	التعاون	1
منخفضة	2.56	التنازل	2
مرتفعة	3.85	القوة والسيطرة	3
متوسطة	3.11	التجنب	4
منخفضة	2.57	التسوية	5
منخفضة	2.570	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لاستجابات المدرسين على أبعاد الاستبانة ككل بلغ (2.57) مما يدل على درجة ممارسة منخفضة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل مديري التعليم الثانوي العام من وجهة نظر المدرسين.

وباستعراض استجابات المدرسين على أبعاد الاستبانة نجد أن ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء كالآتي: في المرتبة الأولى أسلوب القوة والسيطرة بمتوسط حسابي بلغ (3.85) أي بدرجة ممارسة مرتفعة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء يميلون إلى أسلوب القوة والسيطرة لفرض إدارة الصراع التنظيمي في المدرسة كما يستخدمون القوة لإرغام المدرسين على تنفيذ القرارات والأوامر التي يصدرها بغض النظر عن موافقتهم أو معارضتهم، كما أن أسلوب السيطرة يسرع في إنجاز المهام المطلوبة، وكما ترى الباحثة أن السبب في ميل المدراء إلى هذه أسلوب هي اعتقادات غالبيتهم أن الإدارة هي إصدار أوامر وقرارات ومحاسبة وأن على باقي المعلمين التنفيذ فقط، تلاها في المرتبة الثانية أسلوب التجنب بمتوسط حسابي بلغ (3.11) أي بدرجة ممارسة متوسطة وترى الباحثة

أن المدير قد يلجأ إلى هذا أسلوب أحياناً على أمل أن يتحسن الموقف دون تدخله أو لتخوف المدير من أن التعامل مع الصراع قد ينجم عنه أضرار أكبر من لو تم تجاهله، وفي المرتبة الثالثة أسلوب التسوية بمتوسط حسابي بلغ (2.57) أي بدرجة ممارسة منخفضة، وتعرزو الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى أن المدراء يسعون إلى تحسين العلاقات بين جميع المدرسين وخفض حدة الصراع بينهم بما يحقق أهداف المدرسة. وفي المرتبة الرابعة أسلوب التعاون بمتوسط حسابي بلغ (1.77) بدرجة ممارسة منخفضة جداً وترى الباحثة أنها نتيجة منطقية نتيجة سيطرة نمط القوة والسيطرة الذي يعمل بعيداً عن التعاون مع المدرسين على الرغم من أن المدراء قد يشجعون العمل التعاوني ويدرسون الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع المدرسين إلا أنهم يلجؤون في النهاية إلى الحلول الديكتاتورية التي تعتمد على القوة والسيطرة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء أسلوب التنازل بمتوسط حسابي بلغ (1.52) بدرجة ممارسة منخفضة جداً وترى الباحثة أن هذه النمط قد يتواجد لدى قلة من المدراء نتيجة ضعف الشخصية وعدم القدرة على مواجهة الصراعات التي قد تنشأ في المدرسة أو نتيجة تسلط أحد المدرسين المتنفذين.

11-2- نتائج فرضيات البحث:

قامت الباحثة باختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

11-2-1- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

تمت الإجابة على هذه الفرضية من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين أنماط ممارسة إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر مدرسي التعليم الثانوي العام كما يبيّن ذلك الجدول رقم (7).

الجدول (7) معامل الارتباط بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي

أنماط إدارة الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي	
معامل بيرسون	0.106	التعاون
مستوى الدلالة	0.102	
معامل بيرسون	0.046	التنازل
مستوى الدلالة	0.482	
معامل بيرسون	0.319	القوة والسيطرة
مستوى الدلالة	0.000	
معامل بيرسون	0.732	التجنب
مستوى الدلالة	0.000	
معامل بيرسون	0.599	التسوية
مستوى الدلالة	0.000	
معامل بيرسون	0.970	الكلي
مستوى الدلالة	0.000	

يلاحظ من خلال الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط الكلي دالة عند مستوى دلالة $(0.05=a)$. أي أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المدرسين، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يتفق مع دراسة (مقرب، 2018).

وترى الباحثة أن ممارسة إدارة الصراع التنظيمي بالشكل الصحيح يسهم في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يلعب دور في تخفيف حدة الصراعات وتوحيد الجهود وتوجيهها نحو التجديد والابتكار وتحقيق أهداف المدرسة وبالتالي ارتفاع مستوى رضا المدرس عن وظيفته على العكس من ذلك فإن محاولة إخماد الصراع قد يسهم في تباعد المسافات بين المدرسين ويشعر المدرس بالمضايقة والانزعاج أثناء تواجده في المدرسة وبالتالي ضعف مستوى الرضا الوظيفي.

11-2-2- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي حول ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من الفرضية الثانية جرى استخدام اختبار (ت) ستيودنت (Student-T) كما يبيّن ذلك الجدول رقم (6).

درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من مدرسي المرحلة الثانوية في ريف مدينة دمشق

يبين الجدول (8) نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات المدرسين تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة	القرار
الجنس	ذكر	27	73.14	4.96	0.884	91	0.379	غير دالة
	أنثى	66	74.18	5.17				

تشير النتائج في الجدول (6) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.379) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي حول ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. وهذا يختلف مع دراسة (العمرى وشلاي، 2020) والتي كانت الفروق فيها لصالح أفراد العينة الذكور.

وترجع الباحثة ذلك إلى أن المدرسين (ذكور وإناث) يعيشون المناخ التنظيمي ذاته، ويتلقون التعليمات والتوجيهات نفسها بالنسبة للعمل في المدرسة، الأمر الذي يجعلهم متقاربين في آراءهم حول ممارسة المدراء لإدارة الصراع التنظيمي في المدرسة. 12-2-3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي حول ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من الفرضية الثالثة جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (7).

يبين الجدول (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	القرار
بين المجموعات	42.977	2	21.488	.819	.444	غير دال
ضمن المجموعات	2360.722	90	26.230			
الكلية	2403.699	92				

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.444) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($\alpha=0.05$). وبالتالي نقول بعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي حول ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا يختلف مع دراسة (العمرى وشلاي، 2020) والتي كانت الفروق فيها لصالح أفراد من حملة الدراسات العليا.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن التعامل في حل الصراعات بين المدرسين والمدرسات بشكل شخصي بغض النظر عن المؤهلات العلمية التي يحملونها سواء كانت دبلوم أوإجازة جامعية أو معهد.

11-2-2- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي حول ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من الفرضية الرابعة جرى استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (8).

يبين الجدول (8) نتائج اختبار (ت) لمتوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى المعنوية	القرار
بين المجموعات	56.877	2	28.439	1.091	.340	غير دال
ضمن المجموعات	2346.821	90	26.076			
الكلية	2403.699	92				

تشير النتائج في الجدول (8) إلى أن مستوى الدلالة يساوي (0.340) وهو أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي ($a=0.05$). وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات مدرسي ومدرسات التعليم الثانوي حول ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المدرسين والمدرسات يتفقون حول الأنماط المتبعة من قبل المدرء في إدارة الصراع بغض النظر عن اختلاف عدد سنوات خبراتهم وأن هذه الأنماط تعتمد على تقارب المصالح والتنازلات المقدمة من قبل المدرسين.

12- مقترحات البحث:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة تقترح الباحثة ما يلي:

1- إقامة دورات تدريبية للمدراء حول كيفية ممارسة إدارة الصراع التنظيمي والتعامل مع

مشاكل المدرسين لما لها من أثر إيجابي على سير ونجاح العملية التعليمية.

2- العمل على الاستفادة من الآثار الإيجابية للصراع وتحويله إلى منافسة مثمرة ذات

نتائج تصب في صالح تحقيق أهداف المدرسة.

3- الابتعاد عن أسلوب السيطرة والقوة وتعزيز أسلوب التعاون في حل الصراعات

التنظيمية واستخدام الحلول الوسط ومحاولة إرضاء جميع أطراف.

4- محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع التنظيمي والتغلب عليها من خلال

دعم الثقة التنظيمية بين المديرين والمعلمين والإداريين فيما يتعلق بالحقوق

والواجبات، والعمل على تحقيق العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالثواب والعقاب بين

المعلمين والإداريين.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أبو غزالة، ماجد فوزي. (2016). الاستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الشريعة والإدارة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، كوالا لمبور، ماليزيا.
- 2- حامد، محمد ورياوي، كمال والياس، سليمان. (2019). علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 1، مجلد 12، ص 390-400.
- 3- الدويدري، رجاء وحيد. (2000). البحث العلمي وأساسياته النظرية وممارسته العملية. دار الفكر المعاصر. بيروت. لبنان.
- 4- راضي، أيمن عبد القادر. (2010). دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 5- العموري، ميلود وشلاي، عبد القادر. (2020). نموذج رجم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، مجلد 13، ص 44-59، الجزائر.
- 6- فنص، سهير إدريس. (2013). الرضا الوظيفي: المفهوم، المصادر وطرق القياس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنية، جامعة السويس، مصر.

- 7- القاسمية، عائدة راشد والعمرية، مريم سعيد. (2018). التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة سحر. *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.*
- 8- محمد، سارة شريف. (2018). الرضا الوظيفي: دراسة عينة حالة مختارة من الاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية. *مجلة الدراسات العليا، العدد45، جامعة النيلين، السودان.*
- 9- مقراب، سارة. (2018). أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. *مجلة الاقتصاد الجديد، العدد2، مجلد10، ص ص1-20.*
- 10- منقوري، ابتسام ولواتي، خاتمة ورجم، خال. (2021). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، العدد2، مجلد2، ص ص78-95.*

المراجع الأجنبية:

- 1- Agwu, Mba Okechukwu. (2013). Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC. Bonny Island, **International Journal of Academic Research in Management** (IJARM) Vol. 2, No. 4, Helvetic Editions LTD, Switzerland.
- 2- Bently, T.S. (2015). **Job satisfaction among primary and secondary school counselors**. DAI-A, 75 (9).
- 3- John, M. (2005). **Organizational behavior and management**, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- 4- Nwokorie Edwin, ChigozieA (2017): impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria), **TURIZAM**, Volume 21, Issue 1, Nigeria.
- 5- Nevzat, M .(2007). Methods and means used by school principals in facing conflict. **DAI-A**, 43(2).
- 6- Robbins S. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey.

"استبانة رأي"

تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي، واستكمالاً لإجراءات الدراسة، أعدت الباحثة هذه الاستبانة المؤلفة من مجموعة من المحاور والمتضمنة مجموعة من العبارات، بهدف تعرف درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي، علماً أن نتائج الاستبانة موجهة لخدمة البحث العلمي وجميع المعلومات التي تتضمنها ستبقى ضمن السرية. نرجو التكرم بوضع إشارة ✓ أمام العبارة التي ترونها تعبر عن وجهة نظركم.

شكراً لتعاونكم

البيانات الشخصية:

أنثى

الجنس: ذكر

عدد سنوات الخبرة:

أكثر من 11 سنة

من 6 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المؤهل العلمي:

دراسات عليا

دبلوم تأهيل

إجازة

معهد

الاستبانة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التعاون						
1	يعمل المدير على تقريب وجهات النظر بين المدرسين.					
2	يعمل المدير وفق مبدأ الأسرة الواحدة في المدرسة.					
3	يعمل المدير على توضيح الفهم الصحيح لمشكلات المدرسة قبل البدء بحلها.					
4	يقدم المدير عدة بدائل لحل المشكلة مع المدرسين.					
5	يشجع المدير المدرسين على طرح أفكارهم ومناقشتها.					
التنازل						
6	يتقاضي المدير اتخاذ قرار قد يؤدي إلى الخلاف والجدل بين المدرسين.					
7	يتراجع المدير عن قرارات اتخذها سابقاً تخص العمل.					
8	يعمل المدير على ترك المدرسين يتحملون مشكلاتهم وحلها.					
9	يتخلى المدير عن بعض رغباته في سبيل رغبات المدرسين.					
10	يهتم المدير برغبات المدرسين عند التفاوض وحل الصراعات.					
القوة والسيطرة						
11	ينهي المدير الصراعات بين المدرسين ولا يسمح بمناقشتها.					
12	يعمل المدير بحزم في متابعة تنفيذ القرارات.					
13	يتجاهل المدير رغبات المدرسين في المدرسة.					

درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من مدرسي المرحلة الثانوية في ريف مدينة دمشق

					14	يتمسك مدير المدرسة بقراراته في حل الصراعات بين المدرسين.
					15	يقوم المدير بفرض حلوله لحل الصراعات بين المدرسين بالقوة.
التجنب						
					16	يتجنب المدير الصراع عندما يلاحظ أنه بإمكان المدرسين حله.
					17	يجعل المدير الخلافات مع المدرسين محصورة تجنباً للمشاعر السلبية المؤثرة عليهم.
					18	يحاول المدير تخفيف الصراعات بتجاهلها.
					19	يتخذ المدير القرارات لتجنب الصراعات التي لا تؤدي إلى نتائج إيجابية.
					20	يعمل المدير على التقليل من وجهات النظر المتعارضة معه.
التسوية						
					21	يعمل المدير على التقليل من أهمية الصراعات بين المدرسين.
					22	يسعى المدير لخلق نوع من التوازن بين المتصارعين من المدرسين.
					23	يحاول المدير إيجاد حل مناسب لجميع أطراف الصراع.
					24	يشجع المدير المدرسين على التنازل عن بعض الأمور لتحقيق أهداف المدرسة.
					25	يعمل المدير على تسوية الصراعات بما يخدم المدرسة ويحقق أهدافها.

استبانة الرضا الوظيفي:

م	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	أشعر بالرضا عن طريقة إدارة الصراع في المدرسة.				
2	أفضل العمل في المدرسة عن أي مكان آخر.				
3	أجد صعوبة في تأدية عملي كون الصراعات تحل بطريقة شخصية.				
4	يوزع المدير المهام حسب القوانين والأنظمة.				
5	تربطني بالمدير والمدرسين علاقة جيدة.				
6	يكسبني طريقة المدير في حل الصراعات الرغبة في المزيد في العمل.				
7	يتصف أسلوب المدير بالمحقق لرضا الجميع في المدرسة.				
8	أشارك في صنع القرارات.				
9	تتصف التعليمات الصادرة عن المدير بالوضوح.				
10	يقدر المدير العمل الذي أقوم به.				
11	تتوفر لي فرص الاتصال المباشر مع المدير والمدرسين.				
12	يستمتع المدير لأراء المدرسين بشكل دائم.				
13	أشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي أقوم به.				
14	أشعر بالرضا عن العمل مع المدرسين في المدرسة.				
15	أشعر بالرضا عن طريقة المدير بحل الصراعات بالمدرسة.				

درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عينة من مدرسي المرحلة
الثانوية في ريف مدينة دمشق
