

عنوان البحث

**أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال
الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين**

مقال علي سبتان كعبية¹

¹ باحث دكتوراه في الإدارة التربوية، ومدير مدرسة

تاريخ القبول: 2021/05/18م

تاريخ النشر: 2021/06/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الشمال، للعام الدراسي 2021، في حين تكونت عينة الدراسة من (35) معلم ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة. وقام الباحث بتطوير استمارة بهدف قياس أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، تكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من المعلمين وهي: (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي)، والجزء الثاني يقيس تقديرات المعلمين والمعلمات لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي والذي اشتمل على (35) فقرة موزعة على مجالين، أما الجزء الثالث فهو عبارة عن سؤال مفتوح يهدف التعرف إلى تصورات المعلمين لإدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجات الكلية التي حصلت عليها المجالات كانت مرتفعة، مما يدل على أن المعلمين راضين عن إدارة إستراتيجية الصراع التنظيمي داخل المدرسة مما نتج عنه رضا وظيفي لديهم، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الصراع، إدارة الصراع، الرضا الوظيفي.

RESEARCH ARTICLE**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES ON THE JOB SATISFACTION OF TEACHERS OF NORTH OCCUPIED PALESTINIAN TERRITORY SCHOOLS FROM THE TEACHERS' PERSPECTIVE****Mithqal Ali Sabtan Keba¹**¹ PhD researcher in educational administration and School Manager**Published at 01/06/2021****Accepted at 18/05/2021****Abstract**

This study aimed to identify the effect of organizational conflict management strategies on job satisfaction among teachers of schools in the northern occupied Palestinian territories from the teachers' point of view. The study population consisted of all teachers of northern schools for the academic year 2021, while the sample of the study consisted of (35) teachers completed Choose it in a simple random way.

The researcher developed a questionnaire with the aim of measuring the impact of the organizational conflict management strategy on job satisfaction. It consisted of three parts: the first part concerned the personal information of the members of the study sample of teachers, which are: (gender, years of work experience, academic qualification), and the second part measures the evaluations of teachers and teachers. Strategies for managing organizational conflict and job satisfaction, which included (35) paragraphs distributed into two areas, and the third part is an open question aimed at identifying teachers' perceptions of managing organizational conflict within schools.

The results of the study indicated that the overall grades obtained by the fields were high, which indicates that teachers are satisfied with managing the organizational conflict strategy within the school, which resulted in job satisfaction with them, and it was also found that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$). The impact of organizational conflict management strategies on teachers' job satisfaction in northern occupied Palestinian territories from the teachers' point of view is attributed to the study variables (gender, years of work experience, educational qualification).

Key Words: Strategies, conflict management, job satisfaction.

المقدمة :

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية موجودة في المجتمعات الإنسانية يمكن أن تحدث على المستوى الفردي والجماعي عندما يكون هناك تعارض في المصالح أو الأفكار بين الأطراف المتصارعة، إذ يحاول كل طرف تحقيق مصالحه حتى وإن كانت ذات أثر سلبي على الطرف الآخر، والصراع ظاهرة مجتمعية قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية، نتائج بناءة أو مدمرة، ومن هنا تأتي أهمية توفر إدارة فاعلة تستطيع التعامل مع الصراع وإدارته لتحقيق آثاره ونتائجه الإيجابية والتخفيف من آثاره السلبية إلى الحد الأدنى، هذا وقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة في مراحل التعليم المختلفة بالولاء التنظيمي للأفراد العاملين في هذه المؤسسات من مديريين ومعلمين . وكان السبب في هذا الاهتمام لما للولاء التنظيمي من أثر في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم، فضلاً عن الارتقاء بكفاءة العاملين وفاعلية المؤسسة التعليمية واستمرارية القوى العاملة فيها (أبو سنينة والبياتي، 2013: 101).

ويحدث الصراع وفق عدة مستويات، فمنها ما يحدث على الصعيد الفردي أي بين الشخص ونفسه وما يقوم به من أدوار متنوعة أو متناقضة تتعارض مع أهدافه، إذ تفرض عليه عدة عوامل متداخلة تحتم عملية الاختيار من بين عدة أهداف يريد تحقيقها في الوقت ذاته، في حين قد يحدث الصراع بين طرفين أو أكثر وأيضاً بين الجماعات وداخلها وبين المنظمات، فمن الممكن أن يتواجد في المنظمات أفراد يحملون عدة أنماط مختلفة من السلوك منهم من يحمل سلوكاً سلبياً ومنهم من ذوي أطباع عدائية، وبعضهم الآخر يتصف بالإلحاح الشديد وآخرون لديهم طموحات ويدركون ذواتهم ويفهمون أنفسهم ولديهم المقدرة على ضبط النفس، وغيرهم طموحاتهم محدودة، وآخرون قياديون بطبيعتهم ويحبون العمل بتعاون وروح الفريق وغيرها من أنماط السلوك المختلفة (الحوارني، 2017: 9).

مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث كمدير مدرسة في مناطق شمال فلسطين المحتلة عام 48، وتجاربه السابقة في إدارة حالات الصراع التنظيمي داخل المدرسة، يرى بأن ظاهرة الصراع داخل المدرسة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها، في مواجهتها وحلها بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وبالإضافة إلى أنها تنعكس سلباً على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف، وعلى الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل لأنه إذا أهمل المديرون الصراع التنظيمي أو أغفلوا مواجهته أو حسن التعاون معه، فإنه سيتسع ويصبح عامل هدم وإعاقة يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ويؤدي إلى تدني كفاءتها، ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة البحث حول تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية

المحتلة من وجهة نظر المعلمين؟**أسئلة الدراسة:**

1. ما أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي).

فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.
2. معرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي)
3. التعرف على تصورات المعلمين لواقع الصراع التنظيمي داخل المدارس.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي والتي يتأثر بها كل من يعمل في المؤسسة التربوية. وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين على النحو التالي:

أولاً: الجانب النظري:

تقدم هذه الدراسة أدباً نظرياً يمكن توظيفه لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

ثانياً: الجانب العملي:

يتوقع الباحث أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس ومعلميها من خلال تعرفهم على مستوى إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارسهم. كما يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإدارة المسؤولة في وزارة المعارف من خلال معرفتهم بالعلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في هذا المجال.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

لقد زادت الطبيعة المعقدة للعصر التكنولوجي الحالي وتوقعات المستقبل وطموحات وتطلعات المستفيدين من صعوبة إدارة المؤسسات التعليمية، وفرضت على تلك الإدارة مطالب هائلة، يأتي في مقدمتها استيعاب المعرفة التخصصية وأدواتها، بحيث أصبح متعزراً على رجل الإدارة الحديثة أن يقوم بدوره ما لم يتحلى بمستوى عال من الكفاءة تمكنه من السيطرة على هذه المعرفة وأدواتها، وهذه المعرفة تمتد لتشمل الأغراض، والعمليات، وأدوات التطبيق في العلوم الحديثة التي تحتاج إليها المدرسة لا لتساير تطور المجتمع فقط؛ بل لتكون رائدة في حركة التطور في كلا المجالين: المعرفة، والتطبيق العملي (أبو سنينة والبياتي، 2013: 107).

يعد الصراع أمراً لا بد منه داخل المؤسسات ولا يمكن تجنبه بشكل كامل، حيث إن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يؤدي إلى الركود وقد يؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وعلى النقيض فإن وجوده بدرجة عالية يمثل خطراً كبيراً على المؤسسة وأفرادها وهياكلها، لأنه يصيب التعاون والتكامل التنظيمي وبالتالي شلل المؤسسة. ولا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة، ومستوياتها المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمر ما، وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض (الهوراني، 2017: 32).

وتعد المؤسسات التعليمية وفقاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول والمورد الرئيس فيها، إذ يعبر عن حيويتها وتفاعلها بالفرد لم يعد ذلك الكائن الحي الجامد كما صورته النظريات الكلاسيكية، وإنما يؤثر ويتأثر، فالمؤسسات التعليمية بوصفها جزءاً من المجتمع لا يمكنها تجنب ظاهرة الصراع، إذ من البديهي أن أفراد المؤسسة التربوية الذين تربطهم شبكة من العلاقات المتبادلة، والتي لا يتوقع أن يسودها مناخ ملائم من الوفاق والوئام؛ فإنه لا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي ترتقي إلى درجة الصراع بل يعد الصراع فيها أكثر صعوبة بالنظر لتعدد أطرافه، لهذا كانت مهمة المدير في تجنب الصراع وإدارته مهمة صعبة، لا سيما وأن المدير كقائد له عدة أدوار منها: دوره كقاضٍ إذ يحتكم إليه اثنان أو أكثر من مرؤوسيه متوقعين منه تفهم الصراع ومعالجته من منظور محايد، ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفية الصراع ومسبباته وطبيعة آثاره إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع، وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق، فقد لا يرضي أحد أو بعض أطراف الصراع، فيستمر الصراع أو يبدأ صراع جديد آخر مع القائد (العويوي، 2013: 16).

مفهوم الصراع التنظيمي:

اتفق القريوتي (2000) مع الطويل (2001) في أنه "يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية آخر (حامد وآخرون، 2016: 315).

هناك من ينظر إلى الصراع على أنه أمر ضروري لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما تعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد تفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى إلى تحقيق أهدافها (الشماع وخضير، 2015: 295).

وهناك من ينظر إلى الصراع من وجهة نظر المدرسة التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث في التنظيم ومن هنا فالمرض بحكم التعريف السلبي يجب علاجه، والعلاج هنا هو التخلص من مسببيه الذين هم في أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة. أما أصحاب المدرسة الحديثة فيرون الصراع ليس سلبيا في المنظمات فقط، بل وأن له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضى نهائيا على الصراعات فيه (غربي وبن عامر، 2013: 78).

وعليه يعرف الباحث الصراع التنظيمي على أنه: عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد من داخل ميدان العمل.

خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي (هشماوي، 2018: 65):

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه.
 2. التوتر يعتبر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
 3. يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
 4. يفرض الصراع أعباء على جسم الصراع، أما بالطرق السلمية أو بالقوة.
- وعليه يرى الباحث أن من أهم خصائص الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات، كما أنه يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية، أضف إلى ذلك أنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر وهدفه إلحاق الضرر بأحد أطراف الصراع، كما أن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.

أسباب الصراع التنظيمي:

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي (رزفاوي، 2014: 90):

أولاً: معوقات الاتصالات الإدارية:

تعود معظم المشكلات إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الإتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الإتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

ثانياً: معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

تتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاه لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

ثالثاً: معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليها التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن استخدام إستراتيجيات مختلفة للتعامل مع الصراع فعندما تحصل نزاعات معينة بين العاملين أو بين الوحدات داخل المنظمة، عندها ماذا يفعل المدير عندما ينشأ الصراع بين الفريق أو بين فرق العمل المختلفة؟ وما هي مسؤولية المدير هنا؟ فقد أشارت العديد من الأبحاث بان هناك إستراتيجيات مختلفة يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي (مطر، 2014: 16):

- إستراتيجية استخدام القوة أو السلطة (الإخماد): تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

- إستراتيجية التلطيف: تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة وموازرتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشية مع بعضهم بسالم.

- إستراتيجية التجنب: تعني محاولة تحويل الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.

- إستراتيجية التسوية: تعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية. وتعتمد هذه الإستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حول سريعة.

- إستراتيجية تدخل طرف ثالث: تعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرف النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديراً أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة.

- إستراتيجية توسيع الأهداف: تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدال من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع (العوامة وعبد النبي، 2019: 392).

ويرى الباحث أنه قد يستخدم المدراء أكثر من إستراتيجية في إدارة الصراع بأن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع وطبيعة الموقف وقدرة المديرين على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

الرضا الوظيفي:

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة، وكثير من المنظمات تستخدم استطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها (المعاينة، 2017: 58).

مفهوم الرضا الوظيفي:

يرى عباس (2003) "إن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للموظفين قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، وبما ان رغبات الأفراد مختلفة، أي أن الرضا هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له (حامد وآخرون، 2013: 316).

كما يعرف بأنه عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط بها (زين العابدين وآخرون، 2020: 253).
والتعريف الإجرائي للرضا الوظيفي هو: شعور الفرد العامل بالارتياح أثناء قيامه بالعمل وقبوله بوجه عامه للعوامل الوظيفية المحيطة به ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه فعلا وينعكس هذا الرضا على الفرد داخلياً وخارجياً مما يؤثر بصورة مباشرة على إنتاجيته وبالتالي على نجاح المؤسسة.

ويرى الباحث أن عملية تفسير مفهوم الرضا الوظيفي يأتي حسب عدة عوامل منها نفسية ومنها مهنية، حيث هناك من يعرفه على أساس انه إشباع لحاجات الفرد، ومنهم على أساس شعور الفرد بالسعادة، ومنهم من عبر عنه من ناحية اتجاهات الأفراد نحو القيم المهمة لهم مثل الأجور والأمن الوظيفي وهكذا.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا في المنظمات بشكل أساسي بأنواع المكافآت وقيمتها وتوقعات العاملين في الحصول عليها، ومن ثم فإن هناك عدة عوامل تسهم في هذا الأمر منها: خصائص العمل، العوامل التنظيمية والطبيعية وخصائص تتعلق بالفرد كشخصيته وقيمه واتجاهاته وإدراكه وجماعة العمل التي يعمل معها. بالنسبة لخصائص العمل كثير منها يؤثر في الرضا وهي وضوح الدور ويمثل الكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسئولياتهم في المنظمة، ومدى ما يتيح العمل من تنوع واستقلالية ومسئولية (الخضرا وآخرون، 2010: 22).

خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي (أبو جديع، 2010: 32):

1- تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته (أبو جديع، 2010: 32).

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (البلهيد، 2014: 20).

ويرى الباحث أنه وعلى الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي.

كما يؤكد الباحث هنا إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة الخارجية، ومع تزايد المنافسة، فرض على كل مؤسسة في الوقت الحالي ضرورة اتخاذ أحسن الأساليب لإدارة شؤونها، ويعتبر الاهتمام بالعنصر البشري هو أهم الركائز التي تعتمد عليه المؤسسة. كما ويعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى وجودة الأداء العملي والتنظيمي، لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية، وتؤثر في مستوى شعورها بالرضا الوظيفي، ومن أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي نجد أن الصراع التنظيمي التي أخذت مستوياته بالارتفاع بين الموارد البشرية في المؤسسات، نتيجة التحولات والتطورات السريعة التي شهدتها البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة.

وعليه يمكن إيجاز خصائص الرضا الوظيفي كما يراها الباحث بأنها حالة من القناعة والقبول ناشئة عن

تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة محاسنة والعظامات (2019) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قسبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال:

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات إدارة الصراع وكفاءة الاتصال لدى المعلمين، ومعرفة درجة استخدام المعلمين لاستراتيجيات إدارة الصراع، ومستوى كفاءة الاتصال لديهم. كما هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس كفاءة الاتصال. تكونت عينة الدراسة من (48) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية تربية وتعليم محافظة المفرق. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التكامل، تليها إستراتيجية التجنب، فإستراتيجية التسوية، وإستراتيجية الإجبار، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية السيطرة، وأن مستوى كفاءة الاتصال لدى أفراد العينة كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استخدام إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التسوية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور، ووجود فروق دالة إحصائية في استخدام إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس. ووجود فروق في استخدام إستراتيجية التجنب تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح المعلمين الذين تزيد خبرتهم على عشر سنوات. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين (إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التسوية وكفاءة الاتصال، ووجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائية بين إستراتيجية الإجبار، وإستراتيجية السيطرة، وكفاءة الاتصال).

دراسة لخنيش ولطرش (2018) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقاته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعميم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات مدينة أم البواقي:

هدفت الدراسة إلى تحديد أساليب الصراع عند الأساتذة داخل المؤسسة. وتحديد مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة. كما هدفت إلى معرفة العلاقة الموجودة بين أساليب إدارة الصراع والرضا الوظيفي لدى الأساتذة، وقد أجريت الدراسة بثانويات بوخروبة لخضر احمد وثانوية قوارري رحمان وثانوية الأمير صالحى وثانوية فرحاتي حميدة حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع أساتذة التعليم الثانوي لمدينة أم البواقي المقدر عددهم ب 305 أستاذ وأستاذة، تم اختيار 170 معلم ومعلمة من المجتمع الأصلي، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداتين للدراسة وهي الاستمارة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تطبيق واستخدام الأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء، أسلوب التعاون والمواجهة والتوسط، والمشاركة، كما أن هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعميم الثانوي.

دراسة علوان (2017) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع بين مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين لجميع نواب مديري ومعلمي المدارس في المرحلة الثانوية والبالغ عددهم 140 نائب مدير و 4857 معلم ومعلمة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة كأداة الدراسة حيث تم توزيع 140 استبانة على نواب المدراء و 400 استبانة على المعلمين، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت متفاوتة، أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، أن جميع فقرات الروح المعنوية جاءت بمستوى عال لدى معلمي مدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين الروح المعنوية، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

ضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراعات التنظيمية، إقامة الندوات من قبل المسؤولين حول أساليب إدارة الصراع بزيادة وعي مديري ومعلمي مدارس الثانوية، العمل على المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية واستحداث الآليات التي تزيد من دافعيتهم للعمل.

دراسة الحوراني (2017) بدراسة بعنوان: الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين

هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من 290 معلماً معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري هذه المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وقد تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: وجود علاقة ارتباطية بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المدراء للصراع التنظيمي، كما تبين وجود فروق في متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وفي ضوء النتائج تمت التوصية بما يأتي:

- تقديم الدعم والتحفيز لمديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان للحفاظ على المستوى المرتفع للصحة التنظيمية في مدارسهم.
- تشجيع مديري المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان ودعمهم مادياً ومعنوياً للحفاظ على هذا المستوى المرتفع لممارسة هذه الإستراتيجيات.

دراسة أبو سنيينة والبياتي (2013) بعنوان: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من 200 معلماً ومعلمة، **واستخدمت استبانتان** تم تطويرهما بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، **وأفادت النتائج أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير، وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان الثانية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته.**

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Awan & Saeed, 2015) بعنوان: إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة حالة على بنك أسكاري المحدود - باكستان

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من 201 موظف هم جميع العاملين لدى بنك أسكاري المحدود في باكستان. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- عدم وجود أثر لآراء المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع يعزى لمتغير التعليم. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الإدارة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة.

وقام (Karimi & Others, 2014) بدراسة بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جورجيان:

هدفت الدراسة للتعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جورجيان بأمريكا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (64) معلماً و (700) رياضي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لدى معلمي التربية الرياضية، بينما احتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الإستراتيجيات المستخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين.

أوصت الدراسة بعقد دورات ولقاءات تدريبية لتوعية المعلمين بإستراتيجيات إدارة الصراع واستخدامها في تعاملهم، وذلك لتعزيز دافعية الطلاب وتقوية علاقتهم بالإدارة التربوية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية التي تم عرضها أعلاه وتناولت الصراع بشكل عام والصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية بشكل خاص، يرى الباحث أن الدراسات العربية والأجنبية كانت شاملة ووافية لهذه القضية داخل المدارس.

- بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة، سواء في اختيار الموضوع، أو إثراء الإطار النظري.
- في تصميم أداة الدراسة وهي الاستمارة بمختلف أبعادها.
- تشترك الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين.
- أظهرت معظم نتائج الدراسات السابقة أن هناك تطبيق واستخدام الأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء أسلوب التعاون والمواجهة والتوسط، والمشاركة، مثل دراسة لخيش ولطرش (2018).
- اهتمت بعض الدراسات بتوضيح إستراتيجيات إدارة الصراع كدراسة محاسنة والعظمت (2019) والتي بينت أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التكامل، تليها إستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التسوية، وإستراتيجية الإجماع، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية السيطرة.
- تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار مجتمع الدراسة وهم المعلمين، وتختلف مع الدراسات السابقة من حيث مكان تصميم الدراسة الحالية وهو مناطق شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة
- **التعقيب على الدراسات السابقة**

بعد إطلاع الباحث على الدراسات سابقة الذكر فقد لاحظ ما يلي:

| وجه المقارنة | الدراسات السابقة | الدراسة الحالية |
|----------------|---|--|
| أهداف الدراسات | هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى معرفة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمختلف جوانب العمل | تهدف دراستنا إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين. |
| المنهج | اعتمدت جميع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي | تعتمد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي |
| مجتمع الدراسة | تنوع مجتمع الدراسات في الدراسات السابقة، بين المدراء والمعلمين ونواب المدراء، وفي دراسة أخرى تم اختيار موظفين البنوك في باكستان | الدراسة الحالية تم تطبيقها في مناطق شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة |
| | الدراسات السابقة تم تطبيقها في بعض الدول مثل الأردن والسعودية وغزة، | |

| | باكستان، مدينة جورجان | |
|--------------|--|---|
| عينة الدراسة | المعلمين والمدراء ونواب المدراء والعاملين في البنوك | يجري تطبيق دراستنا على المعلمين فقط |
| النتائج | ضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراعات التنظيمية، إقامة الندوات من قبل المسؤولين حول أساليب إدارة الصراع بزيادة وعي مديري ومعلمي مدارس الثانوية، العمل على المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية واستحداث الآليات التي تزيد من دافعيتهم للعمل. وجود علاقة ارتباطيه بين الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة المدراء للصراع التنظيمي، كما تبين وجود فروق في متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. | أن الدرجات الكلية التي حصلت عليها المجالات كانت مرتفعة، مما يدل على أن المعلمين راضين عن إدارة إستراتيجية الصراع التنظيمي داخل المدرسة مما نتج عنه رضا وظيفي لديهم، كما تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي). |
| التوصيات | تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته. | العمل على خلق التوازن بين قدرات المعلمين الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المدرسة تحقيقها. فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد إرتباطه بها. |

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على استخدام الاستمارات/الاستبيانات وتحليلها وفق برنامج spss الإحصائي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين في مناطق شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة العاملين في المدارس الحكومية المختلطة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (35) معلم ومعلمة في مناطق شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة .

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|------------------|
| 60.0% | 21 | نكر |
| 40.0% | 14 | أنثى |
| 100% | 35 | المجموع |
| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
| 14.3% | 5 | أقل من 5 سنوات |
| 51.4% | 18 | من 5-10 سنوات |
| 34.3% | 12 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 35 | المجموع |
| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
| 22.9% | 8 | بكالوريوس |
| 68.6% | 24 | ماجستير |
| 8.6% | 3 | دكتوراه |
| 100% | 35 | المجموع |

يوضح الجدول السابق النسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، حيث اتضح من خلال الجدول السابق ان ما نسبته 60% من أفراد العينة قد كانوا من الذكور، وما نسبته 40% قد كن من الإناث، كما تبين أن 14.3% من أفراد عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 51.4% كانت من 5-10 سنوات، و34.3% كانت سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات، أما بالنسبة لمؤهلاتهم العلمية فقد تبين أن ما نسبته 22.9% كانوا بكالوريوس، و68.6% كانوا ماجستير وهم النسبة الأكبر من بين أفراد عينة الدراسة، و8.6% كانوا دكتوراه.

أداة الدراسة:

أداة الدراسة: تم اختيار الاستبانة كأداة دراسة وقد تكونت الاستبانة من قسمين القسم الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة وهي (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) والقسم الثاني يتعلق بالبحث الحالي وهو أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة ، وتضمنت الاستبانة عدة أسئلة ضمن عدة مجالات. علماً بأن طريقة الإجابة على أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت وذلك كما يأتي موافق بشدة، موافق، محايد، عارض، معارض بشدة.

صدق أداة الدراسة

بعد صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولية ومراجعة المشرف ل فقراتها تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، للاطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها وإبداء الرأي فيها من حيث: صلاحيتها، وملاءمتها لأغراض الدراسة. وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة، ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس مع الزمن، وهو أحد الخصائص الأساسية الهامة جداً لأدوات القياس في إطار البحوث ويجب مراعاة اختيار الأداة عند إجراء البحوث. للتحقق من مدى ثبات الأداة لقد تم إجراء اختبار كرونباخ - ألفا، حيث كان معامل الثبات (84.3) وهو معامل ثبات جيد لأغراض البحث العلمي في البحوث الاجتماعية.

والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية

جدول (2): يوضح نتائج معامل الثبات للمجالات:

| المجالات | معامل الثبات |
|----------------------------------|--------------|
| إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي | 88.7 |
| الرضا الوظيفي | 79.9 |
| المجال الكلي | 84.3 |

المعالجات الإحصائية للدراسة الميدانية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS)

أولاً: الإحصاء الوصفي

1. بحساب التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة.
2. بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي

1. تم استخدام اختبار t (T.test) لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس.
2. تم استخدام اختبار (ANOVA) تحليل التباين الأحادي لفحص فرضيات الدراسة المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي)
3. معامل كرونباخ ألفا " Cronbach alpha " لقياس ثبات الأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات إحصائياً، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية والتي يوضحها الجدول (3)

الجدول (3) يوضح تقدير درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة

| الدرجة | مدى متوسطها الحسابي |
|------------|---------------------|
| موافق بشدة | 5.0-4.21 |
| موافق | 4.20-3.41 |
| محايد | 3.40-2.61 |
| معارض | 2.60-1.81 |
| معارض بشدة | 1.80-1.0 |

■ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس: (ما أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين) ؟
وللإجابة عن السؤال السابق قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالها الكلي والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

| رقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الإجابة |
|-----|--|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| 1. | يتفهم المدير وجهات نظر الطرف الآخر | 4.6000 | 0.881 | 92% | موافق بشدة |
| 2. | يعمل المدير على كسب صداقات جديدة | 4.4000 | 0.497 | 88% | موافق بشدة |
| 3. | يتحدث المدير عن صراعاته مع المعلمين من أجل حلها | 4.4000 | 0.650 | 88% | موافق بشدة |
| 4. | يجتمع المدير مع الأطراف المتصارعة لبحث أساليب حل الصراع معهم | 4.2857 | 0.458 | 86% | موافق بشدة |
| 5. | يستخدم المدير كلمات مجاملة مختلفة للعمل على مشكلاته مع الأساتذة | 4.0857 | 0.701 | 82% | موافق |
| 6. | عند صراع المدير مع المعلمين يعمل على التقريب بين وجهات النظر | 3.9429 | 0.905 | 79% | موافق |
| 7. | يعتقد المدير بأهمية الحلول الوسطى كبديل عن الحلول المطلقة | 3.9143 | 0.919 | 78% | موافق |
| 8. | يبتعد المدير عن الموضوعات المسببة للصراع | 3.8286 | 1.070 | 77% | موافق |
| 9. | يركز المدير على كسب صراعاته مع المعلمين حتى لو كان على حساب علاقاته معهم | 3.7429 | 1.093 | 75% | موافق |
| 10. | يعتقد المدير أنه لا يوجد حلول نهائية مع المعلمين | 3.6286 | 1.214 | 73% | موافق |
| 11. | يتسامح المدير مع المخطين في حقه بدلاً من لومهم | 3.6000 | 1.142 | 72% | موافق |
| 12. | يشارك المدير المعلمين في وضع الخطط لمواجهة الصراع | 3.4857 | 1.597 | 70% | موافق |
| 13. | يكون المدير لطيفاً مع المعلمين في مواقف الصراع | 3.4000 | 1.034 | 68% | محايد |
| 14. | يعتقد المدير أنه لن يحدث نزاع مع المعلمين طالما أن هناك | 3.3143 | 1.022 | 66% | محايد |

| درجة الإجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ج. ١٥ | ج. ١٦ |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|---|-------|-------|
| | | | | تفاهم عادل | | |
| محايد | 63% | 1.088 | 3.1429 | يعتقد المدير أنه لا يوجد أمر مهم يستحق ان تتخاصم من اجله | 18 | 15. |
| محايد | 62% | 1.157 | 3.1143 | يحرص المدير على خفض التوتر بين المعلمين المتصارعين معه | 19 | 16. |
| محايد | 55% | 1.171 | 2.7429 | يبتعد المدير عن يختلف معه في الرأي | 11 | 17. |
| معارض | 39% | 1.109 | 1.9429 | يلتزم المدير الحياد عندما يحدث صراع مع المعلمين | 12 | 18. |
| معارض | 37% | 0.692 | 1.8571 | عندما يصرخ أحد المعلمين في وجه المدير فإنه يقابله بالصراخ | 15 | 19. |
| معارض بشدة | 31% | 0.654 | 1.5714 | يستخدم المدير السلطة لحل الصراع بالقوة | 1 | 20. |
| موافق | 69% | 0.348 | 3.4500 | إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي | | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وقد تبين أن المتوسط الحسابي لهذا المجال قد بلغ (3.45) وبدرجة استجابة موافق.

لقد تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن هناك إستراتيجية فعالة داخل المدرسة التي يعملون بها لحل الصراع التنظيمي، إذ يتفهم المدير وجهات نظر الطرف الآخر، كما يعمل المدير على كسب صداقات جديدة، ويتحدث عن صراعاته مع المعلمين من أجل حلها، أضف إلى ذلك يقوم المدير بالاجتماع مع الأطراف المتصارعة لبحث أساليب حل الصراع معهم، وقد نفى أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات إمكانية استخدام المدير السلطة لحل الصراع بالقوة، أو إمكانية التزامه الحياد عند تعارض رأيه مع الآخرين.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من محاسنة والعظامات (2019)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التكامل، تليها إستراتيجية التجنب، فإستراتيجية التسوية، وإستراتيجية الإلجبار، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية السيطرة، كما اتفقت مع دراسة لخنيش ولطرش (2018)، والتي كان من أهم نتائجها أن هناك تطبيق واستخدام الأساليب الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء، أسلوب التعاون والمواجهة والتوسط، والمشاركة، كما تبين للباحث أن هذه النتيجة قد اتفقت مع دراسة علوان (2017).

الجدول (5): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الرضا الوظيفي

| درجة الإجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ج. ١٥ | ج. ١٦ |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|---|-------|-------|
| موافق بشدة | 93% | 0.490 | 4.6286 | تشعر بالأمن الوظيفي | 4 | 1. |
| موافق بشدة | 93% | 0.490 | 4.6286 | توفر لك المدرسة جميع الوسائل الضرورية للتعليم | 13 | 2. |
| موافق بشدة | 91% | 0.608 | 4.5714 | المردود المادي متناسب مع مستوى المعيشة | 7 | 3. |
| موافق بشدة | 90% | 0.507 | 4.5143 | ظروف العمل جيدة في المدرسة التي تعمل بها | 6 | 4. |
| موافق بشدة | 90% | 0.507 | 4.5143 | تحرص على مداومة عملك بشكل طبيعي | 15 | 5. |
| موافق بشدة | 88% | 0.497 | 4.4000 | العلاقة التي تربطك بالطاقم الإدارية جيدة | 2 | 6. |
| موافق بشدة | 88% | 0.774 | 4.4000 | تحصل على دورات تدريبية كافية لتطوير عملك | 5 | 7. |
| موافق بشدة | 88% | 0.497 | 4.4000 | يتم العمل بينك وبين زملائك وفق التعاون المتبادل | 11 | 8. |
| موافق بشدة | 88% | 0.774 | 4.4000 | تشعر بنوع من الاستقرار المهني | 14 | 9. |
| موافق بشدة | 87% | 0.490 | 4.3714 | تعمل في جو يسوده المودة | 3 | 10. |
| موافق بشدة | 87% | 0.490 | 4.3714 | علاقتك بالمدير حسنة | 12 | 11. |

| درجة الإجابة | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | ١٢ | ١٣ |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|---|----|-----|
| موافق | 81% | 0.785 | 4.0286 | عند حصولك على مكافأة يزداد شعورك بالرضا | 8 | 12. |
| موافق | 81% | 0.513 | 4.0286 | تشعر بان الزيادة في الراتب تزيد في تحفيز أدائك لعملك | 9 | 13. |
| موافق | 78% | 0.950 | 3.9143 | تشارك في اتخاذ القرارات داخل المدرسة | 1 | 14. |
| موافق | 78% | 0.950 | 3.9143 | يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع حجم ساعات العمل الذي تقوم به | 10 | 15. |
| موافق بشدة | 87% | 0.250 | 4.3390 | الرضا الوظيفي | | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي، وقد تبين أن المتوسط الحسابي لهذا المجال قد بلغ (4.33) وبدرجة استجابة موافق بشدة. لقد تبين من خلال إجابات أفراد العينة أن هناك رضا وظيفي بشكل عام مرتفع لأفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس الشمال، حيث يشعر المعلمين بالأمان الوظيفي داخل المدرسة، كما أن المدرسة توفر لهم جميع الوسائل الضرورية للتعليم، أضف إلى ذلك بان المردود المادي متناسب مع المستوى المعيشي للمعلمين، وهناك علاقة قوية تربط المعلمين مع الطاقم الإداري في المدرسة، كما يحصل المعلمين على عدد دورات كافي يساعدهم في تطوير عملهم كمعلمين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة اتفقت مع دراسة كل من دراسة لخنيش ولطرش (2018) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات مدينة أم البواقي حيث تبين من خلال نتائجها أن هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي). نتيجة فحص الفرضية الأولى ونصها: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (**Independent Sample t-test**) للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) المحسوبة ودرجات الحرية وقيمة الدلالة الإحصائية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (6): يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس

| المحور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------------|
| إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي | ذكر | 21 | 3.4762 | 0.38066 | 33 | 0.539 | 1.241 |
| | أنثى | 14 | 3.4107 | 0.30330 | | | |
| الرضا الوظيفي | ذكر | 21 | 4.3873 | 0.29107 | 33 | 1.415 | 0.166 |
| | أنثى | 14 | 4.2667 | .15689 | | | |
| المحور الكلي | ذكر | 21 | 3.9317 | 0.25265 | 33 | 1.241 | 0.223 |
| | أنثى | 14 | 3.8387 | 0.14736 | | | |

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس على جميع محاور الدراسة وعلى المحور الكلي، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية له (0.223) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس. ويعزو الباحث السبب بعدم وجود فروق دالة إحصائية كون المعلمين والمعلمات في مدارس الشمال لديه رؤية واضحة حول أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لديهم فهم أكثر الأشخاص الذين يستطيعون تحديد جوانب القوة والضعف في إدارة هذه الإستراتيجيات داخل المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Awan & Saeed, 2015)

نتيجة فحص الفرضية الثانية ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (7): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات

الخبرة في العمل

| مستوى الدلالة | قيمة F | داخل المجموعات | | | بين المجموعات | | | المحور |
|------------------|--------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------|
| | | درجات الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | |
| 0.603 | 0.514 | 32 | 0.125 | 4.001 | 2 | 0.064 | 0.129 | إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي |
| 0.776 | 0.255 | 32 | 0.066 | 2.103 | 2 | 0.017 | 0.034 | الرضا الوظيفي |
| 0.694 | 0.369 | 32 | 0.050 | 1.595 | 2 | 0.018 | 0.037 | المحور الكلي |

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل. على جميع محاور الدراسة وعلى المحور الكلي، حيث بلغ مستوى الدلالة له (0.694) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية المتعلقة سنوات الخبرة في العمل، حيث أن عينة الدراسة وباختلاف سنوات خبرتهم في العمل داخل المدرسة متيقنين بأهمية قدرة المدير على إدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة لما لها من أثر إيجابي في الرضا الوظيفي لدى المعلم، وتحسين نوعية العمل والقدرة على مواصلة المسيرة التعليمية بكل سهولة بعيداً عن أي عائق قد يصيبها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سنينة والبياتي (2013).

نتيجة فحص الفرضية الثالثة ونصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صدق الفرضية الصفرية السابقة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الحرية وقيم (ف) المحسوبة وقيم مستوى الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة وعلى الأداة الكلية للدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول (8): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل

العلمي

| مستوى الدلالة | Fقيمة | داخل المجموعات | | | بين المجموعات | | | المحور |
|------------------|-------|-----------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| | | درجات الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | |
| 0.939 | 0.063 | 32 | 0.129 | 4.114 | 2 | 0.008 | 0.016 | إستراتيجية إدارة الصراع |
| 0.774 | 0.253 | 32 | 0.052 | 1.672 | 2 | 0.232 | 0.465 | الرضا الوظيفي |
| 0.691 | 0.366 | 32 | 0.046 | 1.488 | 2 | 0.072 | 0.144 | المحور الكلي |

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، على جميع محاور الدراسة وعلى المحور الكلي، حيث بلغ مستوى الدلالة له (0.691) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة وعليه تقبل الفرضية المتعلقة بالمؤهل العلمي، ويرى الباحث أن السبب بخروج هذه النتيجة كون عينة الدراسة من المعلمين وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية منسجمين في إجاباتهم حول أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي كما أن هناك تشابه الخلفية الأكاديمية والمعرفية للمعلمين، واتفاقهم على نوع المعارف التي تلقوها في مرحلة الجامعة، بالإضافة إلى اتفاقهم بالدورات التدريبية التي شاركوا بها في وزارة التربية والتعليم. وكذلك إلى التشابه في البيئة التعليمية وعدم وجود التنوع والفارق الكبير بين مدرسة وأخرى، كما أنها ذات القوانين واللوائح التي تطبق على كافة المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هو تصوركم لإدارة الصراع التنظيمي داخل المدارس؟

يرى المعلمين بان يتحتم على المدراء لإدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة أن يقوم بعملية التفاوض مع جميع أطراف الصراع للوصول إلى حل جذري للصراع القائم، وإن استصعب عليه الأمر في ذلك فلا ضرر من الاستعانة بطرف ثالث لإنهاء هذا الصراع، كما أوضح أفراد عينة الدراسة من المعلمين بان أسلوب التعاون في حل الصراع هو أسلوب فعال.

وعليه يمكن إبراز أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

1. الدرجات الكلية التي حصلت عليها المجالات كانت مرتفعة، مما يدل على أن المعلمين راضين عن إدارة إستراتيجية الصراع التنظيمي داخل المدرسة.
2. كان هناك رضا وظيفي بشكل كبير لدى المعلمين.

3. تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي).

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

✓ لما كانت النتائج المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس مرتفعة من حيث الممارسة، يوصي الباحث بتشجيع المديرين ودعمهم مادياً ومعنوياً للاستمرار في الحفاظ على هذا المستوى المرتفع لممارسة هذه الإستراتيجيات.

✓ العمل على خلق التوازن بين قدرات المعلمين الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المدرسة تحقيقها. فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد إرتباطه بها.

✓ تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي.

✓ 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.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو جديع، فاروق، (2010)، الرضا الوظيفي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
2. أبو سنية، عوينة، والبياتي، عبد الجبار، (2012)، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 1.
3. البلهيد، نوره محمد، (2014)، "مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية": المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد، 3، العدد، 10.
4. حامد، عثمان مساعد، وحمدتو، دارين عز الدين عابدين، والجاك، محمد كمال، (2013)، العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة دراسة حالة وزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة، السودان.
5. الحوراني، هبة منير طويرش، (2017)، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.

6. الخضرا، بشير وأبو هنطش، أحمد، وأحمد، مروة، والظاهر، حنان، (2010)، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس، القدس.
7. خنيش، سمية، ولطرش، حليلة، (2018)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي
8. رزفاوي، آمال، (2014)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوالب -بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
9. زين العابدين، إشراقة، وإدريس، تيمان، والبشير، محمد، (2020)، "دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية في السودان، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد التاسع عشر.
10. الشماع، خليل محمد، وخضير، كاظم حمود (2015): نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. علوان، أسماء، (2017) أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. العوامة، عمر شعبان أبو القاسم، وعبد النبي، رجب عبد السلام العموري، (2019) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز - ليبيا، مجلة كلية التربية، العدد الثالث عشر.
13. العويوي، محمد فراس شاهر، (2013)، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، الخليل - فلسطين.
14. غربي، صبرية، وبن عامر، ربة، (2013)، الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط، دراسات نفسية وتربوية، عدد11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
15. الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود، (2017)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين.
16. لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات مدينة أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
17. محاسنة، احمد، والعظامات، عمر، (2018)، استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي المدارس في لواء قسبة المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال، المجلة الأردنية في العلوم التربوية،/ مجلد 15، عدد1.
18. مطر، هادي عبد الحسين، (2014)، إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد1.
19. المعايطه، عبد الله خالد سلام، (2017)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الثاني، المجلد الأول.
20. هشماوي، حورية، (2018)، أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر رئاسة جامعة سعيدة -الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Awan, Saeed (2015): Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd, Research Journal of Finance and Accounting, Volume 6, No. 11,2015.
- Karimi, Alireza and others (2013): Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, European journal of Experiment Biology, V3, N2, pp 420- 424 .