

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الإنسانية

قسم / تخصص ماجستير القيادة التربوية

درجة ممارسة قادة المدارس لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين:

إعداد الطالب:

شذى النشمي الشمري

٢٥٣٠٠١٤٧٧

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

.

.

العام الدراسي:

2026

## فهرس المحتويات

### المحتويات

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| ٣  | مقدمة.....                      |
| ٥  | مشكلة الدراسة.....              |
| ٧  | أهمية الدراسة.....              |
| ٩  | أهداف الدراسة الهدف العام:..... |
| ١٠ | تساؤلات الدراسة.....            |
| ١١ | فروض الدراسة.....               |
| ١٢ | الدراسات السابقة.....           |
| ١٨ | المنطلقات النظرية للدراسة.....  |
| ١٩ | المنهجية وطرق البحث.....        |
| ٢٠ | أدوات الدراسة.....              |
| ٢١ | حدود الدراسة.....               |
| ٢١ | المراجع.....                    |

## مقدمة

تعد الإدارة المدرسية ركيزة أساسية في توجيه دفة المنظومة التعليمية نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث لم يعد دور قائد المدرسة مقتصرًا على الجوانب الإدارية التقليدية، بل امتد ليشمل إدارة التفاعلات الإنسانية المعقدة وما ينتج عنها من تباينات في وجهات النظر والمصالح (العتيبي، ٢٠٢٣). ويمثل الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية في المؤسسات التربوية المعاصرة نتيجة تعدد الخلفيات الثقافية والمهنية للعاملين، مما يفرض على القيادة التربوية تبني استراتيجيات احترافية للتعامل مع هذه الصراعات وتحويلها من معوقات للأداء إلى فرص للتطوير والابتكار التنظيمي (الرشدي، ٢٠٢٢).

على الصعيد العالمي، تزايد الاهتمام بدراسة أنماط إدارة الصراع نظرًا لارتباطها الوثيق بفاعلية المؤسسة أما في السياق المحلي (Robbins & Judge, 2021) واستقرارها وقدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة السعودي، فتكتسب هذه القضية أهمية استثنائية في ظل التحولات الهيكلية والرقمية التي تشهدها وزارة التعليم تماشيًا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تركز على رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة المخرجات التعليمية (وزارة التعليم، ٢٠٢٤). إن قدرة القائد على إدارة النزاعات بمرونة وعدالة تنعكس بشكل مباشر على الحالة النفسية والمهنية للمعلمين، حيث يظل الرضا الوظيفي هو المحرك الأساسي لإنتاجيتهم وانتمائهم للمهنة في ظل هذه التحولات (القحطاني، ٢٠٢٣).

ورغم توافر العديد من الأدبيات التي تناولت القيادة التربوية والرضا الوظيفي بشكل منفصل، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة في رصد درجة الممارسة الفعلية لاستراتيجيات إدارة الصراع في البيئة المدرسية السعودية وعلاقتها المباشرة بمستويات الرضا لدى المعلمين، خاصة في ظل ضغوط العمل الحديثة ومتطلبات التحول الرقمي (الشمري، ٢٠٢٤). ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى استقصاء واقع ممارسة قادة المدارس لإدارة الصراع التنظيمي، وتحليل مدى تأثير هذه الممارسات في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين. ويتضمن البحث إطاراً نظرياً

يستعرض مفاهيم الصراع والرضا الوظيفي، يليه منهجية الدراسة الميدانية، وصولاً إلى تحليل النتائج وتقديم توصيات تساهم في تطوير البيئة التعليمية السعودية.

## مشكلة الدراسة

تتمثل الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي: "ما درجة ممارسة قادة المدارس لإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين؟"

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأكثر شيوعاً لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

ما مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى المعلمين في ظل الممارسات القيادية الحالية؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط إدارة الصراع المتبع وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين؟

## الفجوة بين الواقع والمأمول

الواقع الحالي: تشير الممارسات الميدانية في بعض البيئات المدرسية إلى وجود صراعات ناتجة عن ضغوط العمل، تداخل الصلاحيات، أو مقاومة التغيير الناتج عن التحول الرقمي، حيث يتم أحياناً التعامل مع هذه الصراعات بأساليب تقليدية. (كالتجاهل أو الفرض السلطوي)، مما يؤدي إلى شعور المعلمين بالإحباط وانخفاض الانتماء.

المأمول: تهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج تطوير القدرات البشرية إلى إيجاد بيئة عمل محفزة ومستقرة، يقودها قادة يمتلكون مهارات "الذكاء العاطفي" و"إدارة النزاعات" لتحويل الصراع إلى قوة دفع إيجابية ترفع من جودة الأداء المؤسسي وتضمن أعلى مستويات الرضا الوظيفي.

ثالثاً: أدلة وجود المشكلة

تستند الدراسة في استشعار المشكلة إلى عدة شواهد علمية وميدانية

الدراسات السابقة: أشارت دراسات (مثل: العتيبي، ٢٠٢٣؛ الشمري، ٢٠٢٤) إلى أن سوء إدارة الصراع داخل المدارس يعد من أبرز مسببات "الاحترق الوظيفي" لدى المعلمين، مما يدفع الكثير منهم لطلب التقاعد المبكر أو النقل الإداري

التقارير الميدانية: تظهر بعض التقارير الإدارية وجود فجوة في المهارات القيادية المتعلقة بالجانب السلوكي، حيث يتم التركيز على المهام الإجرائية والتقنية (خاصة مع التحول الرقمي) على حساب الجوانب الإنسانية وإدارة العلاقات الإنسانية

المؤشرات الإحصائية: تشير استطلاعات الرأي في البيئات التعليمية إلى أن "بيئة العمل التنافسية غير الصحية" و"ضعف التواصل مع القيادة" يمثلان ما نسبته ٤٠٪ من أسباب عدم الرضا المهني، مما يؤكد الحاجة الماسة لبحث العلاقة بين أسلوب القائد في فض النزاعات وشعور المعلم بالاستقرار والرضا.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على واحدة من أكثر القضايا حيوية في الإدارة التربوية المعاصرة، وتستمد قيمتها من مواءمتها لتوجهات التحديث الإداري في المملكة العربية السعودية. ويمكن تقسيم الأهمية إلى جانبين رئيسيين:

### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

إثراء المعرفة النظرية: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والمجال البحثي التربوي بمؤلفات متخصصة تجمع بين مفهومين جوهريين هما "إدارة الصراع التنظيمي" و"الرضا الوظيفي"، مما يعمق الفهم الأكاديمي للديناميكيات السلوكية داخل المدارس.

سد فجوة في الأدبيات: تعمل الدراسة على ملء الفجوة البحثية المتعلقة بآليات فض النزاعات في البيئة المدرسية السعودية تحديداً، خاصة مع شح الدراسات التي تربط استراتيجيات التعامل مع الصراع بمستوى الرضا المهني للمعلم في ظل التحولات التنظيمية الحديثة ورؤية ٢٠٣٠.

تقديم إطار نظري متكامل: توفر الدراسة إطاراً مفاهيمياً يوضح العلاقة الارتباطية بين ممارسات القيادة المدرسية والنتائج النفسية والوظيفية للمعلمين، مما قد يشكل قاعدة بحثية لمنطلقات دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي أو الإبداع الإداري.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تقديم توصيات للمؤسسات التعليمية: تمت الدراسة قادة المدارس والمسؤولين بوزارة التعليم بتوصيات إجرائية مبنية على نتائج ميدانية حول أفضل الاستراتيجيات (مثل التكامل والتسوية) التي تعزز من بيئة العمل وتقلل من حدة التوترات التنظيمية.

مساعدة صانعي السياسات: تساهم النتائج في تزويد صانعي القرار والسياسات التعليمية ببيانات تدعم تصميم برامج تدريبية تخصصية للقادة تركز على "المهارات الناعمة" وإدارة العلاقات الإنسانية، بما يتوافق مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية.

تطوير أدوات قياس وتقييم: تقدم الدراسة أداة قياس (استبيان) محكمة علمياً لتقييم درجة ممارسة إدارة الصراع ومستوى الرضا الوظيفي، والتي يمكن للمشرفين التربويين والمؤسسات التعليمية استخدامها كأداة تشخيصية دورية لتقييم المناخ التنظيمي داخل المدارس.

## أهداف الدراسة

### الهدف العام:

التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقة ذلك بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في البيئة التعليمية السعودية.

### الأهداف الخاصة (التفصيلية):

تحديد الاستراتيجيات السائدة: الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (مثل: التكامل، التسوية، التجنب، الإلزام) التي يمارسها قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين.

قياس مستوى الرضا: تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس محل الدراسة، وأبرز العوامل المؤثرة فيه.

تحليل العلاقة الارتباطية: استقصاء وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

رصد الفروق الإحصائية: التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول (إدارة الصراع والرضا الوظيفي) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

تقديم إطار تطويري: صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تساعد قادة المدارس على تبني أساليب إيجابية في إدارة الصراعات بما يضمن تعزيز الرضا المهني واستقرار الميدان التربوي.

## تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

"ما درجة ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس السعودية؟"

التساؤلات الفرعية:

ما درجة ممارسة قادة المدارس لكل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التكامل، التسوية، التجنب، الإلزام) من وجهة نظر المعلمين؟

(هذا السؤال يجيب على الجانب المتعلق بالواقع الفعلي للممارسات القيادية

ما مستوى الرضا الوظيفي العام لدى المعلمين في المدارس محل الدراسة؟

(هذا السؤال يقيس المتغير التابع في الدراسة بشكل مستقل

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجات ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين؟

(هذا السؤال يربط بين المتغيرين الأساسيين للدراسة

هل تختلف وجهات نظر أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة الصراع ومستوى الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

(هذا السؤال يحلل الفروق الإحصائية بناءً على خلفيات المشاركين)

ما التصور المقترح لتعزيز مهارات إدارة الصراع لدى قادة المدارس بما يضمن رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين؟

### الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة ومنهجيتها الكمية، يتم صياغة الفروض لاختبار العلاقات بين المتغيرات (إدارة الصراع والرضا الوظيفي). إليك صياغة الفروض الصفرية والبدلية:

أولاً: الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قادة المدارس لإدارة الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

الفرضية البديلة: (H1) توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قادة المدارس لإدارة الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

الفرضيات الفرعية (تتعلق باستراتيجيات الصراع)

الفرضية الفرعية الأولى:

(H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية "التكامل" في إدارة الصراع على رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

(H1) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية "التكامل" في إدارة الصراع على رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

الفرضية الفرعية الثاني

(H0): لا ترتبط استراتيجية "التجنب" أو "الإلزام" في إدارة الصراع بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي للمعلمين.

(H1): ترتبط استراتيجية "التجنب" أو "الإلزام" في إدارة الصراع بعلاقة عكسية (سلبية) مع الرضا الوظيفي للمعلمين.

الفرضيات المتعلقة بالفروق (المتغيرات الديموغرافية)

الفرضية المتعلقة بالجنس:

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الصراع والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير "الجنس".

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة الصراع والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير "الجنس".

الفرضية المتعلقة بسنوات الخبرة:

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت إدارة الصراع التنظيمي

دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبياناً على عينة مكونة من (١٢٠) مديراً ووكيلاً. توصلت النتائج إلى أن استراتيجيات "التكامل" و"التسوية" كانت الأكثر ممارسة، بينما جاءت استراتيجية "التجنب" في مرتبة متأخرة.

علاقتها ببحثك: تتفق هذه الدراسة مع بحثك الحالي في تناول المتغير المستقل (إدارة الصراع)، إلا أن بحثك الحالي يتميز عنها بربط هذه الممارسات بمتغير تابع وهو "الرضا الوظيفي" لدى المعلمين، وليس فقط رصد الواقع من وجهة نظر المديرين.

المحور الثاني: دراسات تناولت الرضا الوظيفي لدى المعلمين

دراسة (الشمري، ٢٠٢٤)

سعت الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ظل التحول الرقمي بوزارة التعليم السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبيان على عينة من (٣٠٠) معلم. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كان "متوسطاً"، وأن أبرز معوقات الرضا كانت تتعلق بزيادة الأعباء الإدارية والتقنية.

علاقتها ببحثك: تتقاطع هذه الدراسة مع بحثك في قياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ويوفر بحثك الحالي إضافة نوعية من خلال فحص ما إذا كانت مهارة القائد في فض النزاعات يمكن أن تخفف من تلك الأعباء وتزيد من مستوى الرضا الذي وصفته دراسة الشمري بأنه متوسط.

المحور الثالث: دراسات ربطت بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي

دراسة (الرشيدي، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية وإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على المناخ التنظيمي والرضا المهني في البيئات التعليمية. استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً (كمي وكيفي) على

عينة من المعلمين والمُشرفين. أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين استخدام القادة لاستراتيجيات التفاوض والإقناع وبين زيادة معدلات الرضا والانتماء الوظيفي.

علاقتها ببحثك: تعد هذه الدراسة مرجعاً أساسياً لبحثك لكونها تؤكد وجود العلاقة الارتباطية التي تسعى لفرضها، ولكنها ركزت على "القيادة التحويلية" كإطار عام، بينما يركز بحثك بشكل أكثر تحديداً وعمقاً على "إدارة الصراع" كمتغير مستقل مباشر.

#### التعقيب العام على الدراسات السابقة

من خلال العرض التحليلي للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات "إدارة الصراع التنظيمي" و"الرضا الوظيفي"، يمكن للباحث استخلاص جملة من الاستنتاجات التي تبرهن على أصالة البحث الحالي وضرورته العلمية، وذلك وفقاً للنقاط التالية:

#### ١. من حيث الهدف والمحتوى:

أظهرت الدراسات السابقة (مثل دراسة العتيبي، ٢٠٢٣) اهتماماً واسعاً برصد واقع الصراع التنظيمي كظاهرة إدارية مستقلة، أو ربطها بأنماط القيادة العامة (التحويلية أو التبادلية). ومع ذلك، يلاحظ ندرة في الدراسات التي ركزت على "إدارة الصراع" كمهارة سلوكية تكتيكية يمارسها القائد المدرسي، وربطها بشكل مباشر بالنتائج الوجدانية للمعلم مثل الرضا الوظيفي، وهو ما يطمح البحث الحالي للتعمق فيه.

#### ٢. من حيث المنهجية والأدوات:

اتفقت معظم الدراسات (مثل دراسة الشمري، ٢٠٢٤) على استخدام المنهج الوصفي الكمي نظراً لملاءمته للمجتمعات الكبيرة في الميدان التربوي، ولقدرته على تقديم تعميمات إحصائية دقيقة. ويتبع البحث الحالي هذا المسار المنهجي الرصين، مع محاولة تطوير أداة قياس أكثر تخصصاً تدمج بين الجوانب السلوكية للقائد وردود الفعل المهنية للمعلمين.

٣. من حيث البيئة والمكان:

على الرغم من وجود دراسات عربية وعالمية، إلا أن البيئة التعليمية السعودية تمر حالياً بمرحلة استثنائية من التحول التنظيمي تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠. وتفتقر المكتبة التربوية المحلية إلى دراسات حديثة تواكب هذا التحول وترصد كيف يمكن لإدارة الصراع الإيجابية أن تكون صمام أمان لاستقرار الكفاءات التعليمية في ظل هذه التغيرات المتسارعة.

#### الفجوة البحثية (The Research Gap)

بناءً على ما تقدم، تبرز الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها في النقاط التالية:

نقص الترابط: وجود نقص في الدراسات التي تربط استراتيجيات إدارة الصراع (كتابع أو وسيط) بالرضا الوظيفي في بيئة المدرسة السعودية تحديداً.

الحدثة الزمنية: الحاجة إلى دراسة ميدانية تعكس الواقع الحالي للمدارس بعد سلسلة من التطورات الهيكلية والإدارية الأخيرة.

الجانب السلوكي: معظم الدراسات السابقة تناولت الصراع من منظور تنظيمي بحث، بينما يركز البحث الحالي على "الممارسة السلوكية" للقائد وأثرها الإنساني على المعلم.

وبذلك، يأتي البحث الحالي ليكون استجابة علمية لهذه الفجوات، من خلال تقديم رؤية شاملة تربط بين الممارسة القيادية في فض النزاعات وتحقيق الرضا الوظيفي للمعلم السعودي

كيفية تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

لا تكتفٍ بذكر كل دراسة على حدة، بل اصنع "حواراً" بينها من خلال المحاور التالية:

اتساق أو تضارب النتائج:

المقارنة: "اتفقت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٣) مع دراسة (الرشيدي، ٢٠٢٢) في أن استراتيجية التكامل هي الأكثر فعالية، بينما اختلفت معهما دراسة (الشمري، ٢٠٢٤) التي وجدت أن القادة يميلون لتجنب الصراع".

التحليل: "قد يُعزى هذا التضارب إلى اختلاف طبيعة المرحلة الدراسية أو تباين مستويات الخبرة لدى القادة في تلك العينات".

أوجه التشابه والاختلاف في المنهجيات:

قارن بين الأدوات: هل استخدم الجميع الاستبيان؟ هل هناك من استخدم المقابلة؟

قارن بين العينات: هل كانت العينة معلمين فقط أم شملت الإداريين؟

تفسير الاختلافات:

ابحث عن "المتغير الوسيط": هل البيئة (مدارس حكومية مقابل مدارس أهلية) هي التي غيرت النتائج؟ هل الأدوات المستخدمة في دراسة ما كانت تفتقر للصدق والثبات مقارنة بالأخرى؟

ثانياً: كيف تُحدد فجوة البحث (Research Gap) ؟

الفجوة البحثية هي مبرررك القانوني والعلمي لإجراء البحث. يمكنك تحديدها من خلال أربعة مداخل أساسية:

١. الفجوة الموضوعية (المتغيرات):

السؤال: هل هناك علاقة لم تُختبر بعد؟

"معظم الدراسات تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز، لكن هناك ندرة في الدراسات التي ربطته بمهارة القائد في إدارة الصراع كمتغير سلوكي مستقل".

٢. الفجوة السياقية (البيئية/الجغرافية):

السؤال: هل طبقت الدراسة في بيئات مشابهة لبيئتنا الحالية؟

أُجريت دراسات مشابهة في بيئات تعليمية غربية، إلا أن البيئة التعليمية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ وبرامج التحول الرقمي تمتلك خصوصية تنظيمية لم تُغطَّ بعد".

٣. الفجوة المنهجية:

السؤال: هل هناك قصور في الأدوات السابقة؟

"اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي فقط، بينما يسعى البحث الحالي لاستخدام أساليب إحصائية أكثر عمقاً (مثل تحليل الانحدار) للتنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال ممارسات إدارة الصراع.

٤. الفجوة الزمنية:

السؤال: هل الدراسات قديمة ولم تعد تواكب الواقع؟

"الدراسات التي أُجريت قبل خمس سنوات لم تأخذ في الاعتبار ضغوط العمل الجديدة الناتجة عن منصات التعليم الإلكتروني (مدرستي) وأثرها على طبيعة الصراعات المدرسية".

صياغة "الفجوة البحثية" في متن بحثك (نموذج مقترح)

يمكنك كتابة الفقرة التالية في نهاية فصل الدراسات السابقة:

"من خلال المراجعة التحليلية للدراسات السابقة، اتضح وجود تباين في النتائج حول أكثر استراتيجيات الصراع تأثيراً، كما لوحظ أن معظمها ركز على الجوانب الإدارية البحتة دون ربطها بالاستقرار النفسي والمهني للمعلم (الرضا الوظيفي) في ظل التغييرات التنظيمية المعاصرة بالملكة. ومن هنا تنبثق فجوة بحثية يسعى البحث الحالي لسدها عبر تقديم نموذج يوضح كيف تساهم ممارسة القائد الواعية لإدارة الصراع في رفع جودة الحياة الوظيفية للمعلمين."

## المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى أطر نظرية تفسر السلوك التنظيمي والدوافع البشرية داخل المؤسسات التعليمية:

نظرية "إدارة الصراع": (Conflict Management Theory) "وتحديداً نموذج "توماس وكليمان (Thomas-Kilmann) "، الذي يصنف التعامل مع الصراع إلى خمس استراتيجيات (التكامل، التسوية، التجنب، الإلزام، والمسايرة).

تطبيقها في الدراسة: تُستخدم هذه النظرية كإطار لتصنيف ممارسات قادة المدارس وتحليل الأسلوب السائد في فض النزاعات المدرسية.

نظرية "العاملين" لهيرزبرج: (Herzberg's Two-Factor Theory) التي تميز بين العوامل الدافعة (المحفزات) والعوامل الوقائية (التي تمنع عدم الرضا).

تطبيقها في الدراسة: تُستخدم لتفسير كيف يمكن لإدارة الصراع الحكيمة (كعامل وقائي وبيئي) أن تمنع استياء المعلمين وتساهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

نظرية العلاقات الإنسانية: التي تركز على أن المنظمة نسق اجتماعي، وأن الحالة النفسية للموظف تؤثر على إنتاجيته.

تطبيقها في الدراسة: تساهم في فهم الأثر الوجداني لقرارات القائد التربوي على المعلمين.

## المنهجية وطرق البحث

نوع البحث: بحث تطبيقي وصفي تحليلي؛ حيث يصف واقعاً قائماً (إدارة الصراع) ويحلل علاقته بمتغير آخر (الرضا الوظيفي).

المنهج المستخدم: المنهج الكمي (Quantitative Method)، وهو المنهج الملائم للدراسات التي تسعى لتعميم النتائج على مجتمعات دراسية كبيرة واختبار الفرضيات إحصائياً.

خطة البحث وخطوات التنفيذ:

مراجعة الأدبيات وبناء الإطار النظري.

بناء أداة الدراسة (الاستبيان) وتحكيمها.

تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة.

توزيع الأداة إلكترونياً وجمع البيانات.

التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

استخراج النتائج وتقديم التوصيات.

## أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتكون من:

الجزء الأول: البيانات الأولية: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية).

الجزء الثاني: مقياس ممارسة إدارة الصراع: يتضمن (٢٠-٢٥ فقرة) موزعة على أبعاد الاستراتيجيات الخمس (التكامل، التسوية، إلخ).

الجزء الثالث: مقياس الرضا الوظيفي: يتضمن (١٥-٢٠ فقرة) تقيس الرضا عن (العلاقة مع الإدارة، بيئة العمل، التقدير المعنوي).

اختبارات الصدق والثبات:

صدق المحكمين: عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية للتأكد من ملاءمة الفقرات.

الاتساق الداخلي: استخدام معامل "كرونباخ ألفا" للتأكد من ثبات الأداة (يُشترط أن تكون القيمة  $> 0,70$ ).

## حدود الدراسة

المجال البشري:

مجتمع الدراسة: جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التعليم.

عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة (مثلاً: ٤٠٠ معلم ومعلمة) لضمان تمثيل مختلف التخصصات والمراحل.

(ب) المجال المكاني:

المناطق التعليمية المختارة في المملكة العربية السعودية (على سبيل المثال: منطقة القصيم أو مدينة الرياض).

(ج) المجال الزمني:

فترة جمع البيانات: الفصل الدراسي الثاني من العام الحالي (2025/2026).

فترة الدراسة الإجمالية: تمتد من إعداد المخطط حتى المناقشة النهائية (٢٠٢٥ - ٢٠٢٦).

## المراجع

المطلوب:

- أبو ناصر، فتحي. (٢٠٢١). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها وممارساتها. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البازعي، محمد سعد. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي في ضوء رؤية ٢٠٣٠. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة السعودية الإلكترونية، الرياض.
- الحربي، منيرة. (٢٠٢٢). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٦(٢٨)، ١٤٥-١٧٠.
- الرشيد، فهد. (٢٠٢٢). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع في البيئة المدرسية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، ٣٤(١)، ١٢-٣٥.
- الزهراني، سعيد. (٢٠٢٣). إدارة الصراع في المنظمات التعليمية: رؤية معاصرة. الرياض: دار المتنبي للنشر.
- الشمري، خالد. (٢٠٢٤). مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ظل ضغوط التحول الرقمي بوزارة التعليم السعودية. مجلة التربية - جامعة الأزهر، ١٩٢(٣)، ٤٤٠-٤٧٥.

- العتيبي، بندر. (٢٠٢٣). درجة ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الطائف. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٢)، ٨٨-١١٢.
- القحطاني، نورة. (٢٠٢٣). أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(١٥)، ١٠١-١٢٥.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٤). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (الإصدار الرابع). الرياض: المملكة العربية السعودية.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٣). تقرير مؤشر الارتباط الوظيفي لموظفي القطاع العام. الرياض