



The Impact of Organizational Conflict Management on Job Satisfaction among Employees in Special Education Institutions in the Northern Governorates of Palestine

Mazen suliman alhoush¹, Nehad Ammar^{2*}

(Type: Full Article) Received: (16-7-2025), Accepted: (06-5-2026)

Accepted Manuscript, First Online

Abstract: Objective: This study aimed to identify the Impact of organizational conflict management and its relationship to job satisfaction among employees in special education institutions in Palestine, and to reveal the impact of gender, educational qualification, and years of experience. **Methodology:** The study employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the data collection tool from a stratified random sample of 50 employees. **Key Findings:** The results showed a high Impact of organizational conflict management and job satisfaction among employees, with avoidance being the most prevalent conflict management strategy. A statistically significant positive relationship was found between cooperation, compromise, and avoidance strategies and job satisfaction, while competition and confrontation did not show a significant effect. Furthermore, the results demonstrated a strong correlation between organizational conflict management and job satisfaction, with a correlation coefficient of ($R = 0.836$). No statistically significant differences were found based on gender, educational qualification, or years of experience. **Conclusions:** The study concluded that organizational factors and the work environment have a greater impact on job satisfaction than the individual characteristics of employees. **Recommendations:** It recommended developing conflict management programs based on cooperation and consensus, and training employees and administrators on constructive conflict management strategies to enhance job satisfaction and improve the work environment.

Keywords: Organizational Conflict, Organizational Conflict Management, Job Satisfaction, Special Education Institutions

أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في المحافظات الشمالية- فلسطين

مازن سليمان الحوش¹، نهاد عمار²

تاريخ التسليم: (16-07-2025)، تاريخ القبول: (06-5-2026)

المخلص: الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين، والكشف عن أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. **المنهج:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (50) عاملاً وعاملة. **أهم النتائج:** أظهرت النتائج ارتفاع أثر إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، وجاء أسلوب التجنب في المرتبة الأولى بين استراتيجيات إدارة الصراع. كما وجدت علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين استراتيجيات التعاون والحل الوسط والتجنب والرضا الوظيفي، في حين لم يظهر تأثير دال للمنافسة والمواجهة. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.836$)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. **الاستنتاجات:** خلصت الدراسة إلى أن العوامل التنظيمية وبيئة العمل تؤثر في الرضا الوظيفي بدرجة أكبر من الخصائص الفردية للعاملين. **التوصيات:** وأوصت بتطوير برامج إدارة الصراع القائمة على التعاون والتوافق، وتدريب العاملين والإداريين على استراتيجيات إدارة الصراع البناء لتعزيز الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، مؤسسات التربية الخاصة

1 Department of Sociology and Demography, Faculty of Humanities and Social Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria

2 PhD Program, Department of Educational Sciences and Philosophy, Faculty of Humanities and Social Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3964-1027>

* Corresponding author email: ammar.nehad@univ-ouargla.dz

1 قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

2 برنامج الدكتوراه، قسم علوم التربية والفلسفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

* الباحث المراسل: ammar.nehad@univ-ouargla.dz

المقدمة:

تعتبر المنظمات التعليمية، وفقًا للتوجهات الحديثة في حقل الإدارة، منظمات اجتماعية، حيث يُعتبر الإنسان المورد الأساسي الذي يعكس حيويتها وتفاعلها. ذلك أن مكانة المنظمة داخليًا وخارجيًا وقدرتها على تحقيق أهدافها متوقفة على مدى كفاءة الموارد البشرية، وفعاليتها وتفاعلها بصورة أكثر إيجابية.

وقد يؤدي هذا التفاعل والتعامل بين الأفراد من خلال الأعمال اليومية إلى التعاون والاتفاق أحيانًا، والتعارض والاختلاف أحيانًا أخرى، الأمر الذي قد ينتج عنه وجود صراعات تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. واختلف الفكر الإداري حول ظاهرة الصراع التنظيمي، بين من يراها ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها والعمل على إدارتها، وبين من يراها ظاهرة مرضية وجب العمل على معالجتها والقضاء عليها بما لها من آثار سلبية، وهو ما دفع بالعديد من البحوث إلى التأكيد على ضرورة دراسة موضوع الصراع، لأنه يعد من أهم الإشكالات المتعلقة بالإدارة الرئيسية التي تواجه أي تنظيم وذلك من أجل تعزيز نواحيه الإيجابية وتصحيح النقاط السلبية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وترشيد أداء العاملين بها (Shaheen & Khashmoun, 2021).

يُعدّ الصراع التنظيمي ظاهرةً حتميةً في أي مكان عمل، وخاصةً داخل المؤسسات التعليمية التي يتفاعل فيها مهنيون متنوعون يوميًا. في مؤسسات التعليم الخاص، غالبًا ما يزيد تعقيد المهام، والعمل الجماعي متعدد التخصصات، والمتطلبات العاطفية العالية من احتمالية نشوب صراعات بين الموظفين (De Dreu & Gelfand, 2008). لذلك، تلعب الإدارة الفعّالة للصراعات دورًا حاسمًا في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وتعزيز رضا الموظفين الوظيفي (Rahim, 2023). عند إدارة الصراع بشكل بناء، يمكن أن يؤدي إلى تحسين التواصل والابتكار والتفاهم المتبادل. في المقابل، قد يؤدي سوء إدارة الصراعات إلى التوتر وانخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية (Tjosvold, 2008).

تُعد إدارة الصراعات التنظيمية موضوعًا حيويًا في الإدارة التربوية، نظرًا لمستورها المباشر على تحقيق الانسجام الوظيفي والحفاظ على كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية. لا يُعد الصراع داخل المؤسسة التعليمية بالضرورة ظاهرة سلبية، بل يُمكن أن يكون حافزًا للتطوير إذا أُدير بفعالية واعتمدت استراتيجيات مناسبة. تُبرز الدراسات الحديثة أهمية إدارة الصراعات كعامل أساسي في بناء بيئة عمل إيجابية تُعزز الرضا الوظيفي وتُخفف الضغوط النفسية والمهنية لدى الموظفين (Ülker & Timuroğlu, 2024). وأشار (Ismail & Malik, 2024) تُشكّل النزاعات التنظيمية تحديات كبيرة، تُؤثر على رضا الموظفين ونجاح المؤسسة. وتُعدّ استراتيجيات الحلّ الفعّالة ضروريةً للحفاظ على بيئة عمل متوازنة في ظلّ تنوّع وجهات النظر ومصادر النزاع المُحتملة.

في مؤسسات التعليم الخاص، يكتسب هذا الموضوع أهمية أكبر، إذ تتطلب طبيعة العمل تعاونًا عاليًا بين المعلمين والمتخصصين والإداريين لتحقيق أهداف تربوية وإنسانية مُعقدة. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن أساليب إدارة الصراعات تؤثر بشكل كبير على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي، وخاصةً في المؤسسات التي تُعنى بالأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة (Taufik et al., 2024). كما أظهرت دراسات أخرى أن سوء إدارة الصراعات يؤدي إلى تراجع التواصل المهني وزيادة نية ترك العمل (Onur & Demirel, 2024). من ناحية أخرى، تؤكد الدراسات التنظيمية الحديثة أن بيئة العمل القائمة على العدالة والاحترام المتبادل تُسهم في زيادة الرضا الوظيفي، مما يؤثر إيجابًا على الأداء العام للمنظمة (Liu et al., 2024).

يُعد الرضا الوظيفي بين الموظفين في بيئات التعليم الخاص أمرًا بالغ الأهمية، إذ يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات التعليمية والعلاجية المُقدمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة (Judge et al., 2017). يمكن للاستراتيجيات التنظيمية التي تُعزز التواصل المفتوح، واتخاذ القرارات التشاركية، وحل النزاعات بشكل عادل أن تُسهم بشكل كبير في رفع مستويات الرضا الوظيفي (Kulachai et al., 2018). إن فهم العلاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي في مثل هذه المؤسسات

أمر حيوي للمسؤولين الذين يهدفون إلى تعزيز ثقافة العمل التعاونية والداعمة (Abbas & Raja, 2019; Rahim et al., 2022). كما أظهرت دراسة (Al-Basheer et al., 2020) أن العوامل المادية تعد من أبرز محددات الرضا الوظيفي، إذ تسهم في تعزيز دافعية العاملين وتحسين أثر الأداء العام داخل المؤسسات، وهو ما يمكن تطبيقه على مؤسسات التربية الخاصة لتعزيز رضا المعلمين واستمراريتهم في العمل.

يعد العاملون في مؤسسات التربية الخاصة حجر الزاوية في نجاح هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها التعليمية والإنسانية. تتطلب أدوارهم التعليمية والعلاجية والتوجيهية كفاءة مهنية عالية، وصبراً، والتزاماً، ومسؤولية. تضم هذه المجموعة معلمين، وأخصائيين نفسيين، وأخصائيي نطق، وأخصائيي علاج وظيفي، وإداريين، يعملون جميعاً ضمن فرق متعددة التخصصات لتلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. تُشكل طبيعة العمل في هذه المؤسسات تحديات مهنية ونفسية كبيرة نظراً للتفاعل اليومي مع حالات فردية معقدة، وضغوط العمل، وأعباء العمل الثقيلة، مما يجعل العاملين أكثر عرضة للصراعات التنظيمية والإرهاق. تشير الدراسات إلى أن توفير بيئة عمل داعمة قائمة على التعاون، والعدالة التنظيمية، والإدارة الفعالة للصراعات يُسهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء والاستقرار، ويؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة (Judge et al., 2017; Kulachai et al., 2018).

تتجلى أهمية دراسة قضية الصراع التنظيمي في ارتباطه الوثيق بالواقع الإداري الحالي، حيث فرضت الاختلافات والصراعات التي تشهدها مختلف الأنشطة الإدارية نفسها على اهتمام الباحثين كل هذا شكل موضوعاً هاماً ذا أولوية يقع في جوهر النشاط المعرفي الإنساني، ومن أهم المبررات التي شددت على هذا الموضوع بأن العنصر البشري مورد استراتيجي، يمنح التفوق والريادة، وبالتالي البحث عن كيفية التعامل معه، بالإضافة إلى لفت انتباه المسؤولين والموظفين لموضوع الصراع وأهميته القصوى في تأثيره على أداء العاملين ورفع معنوياتهم في العمل وبالتالي الأثر الإيجابي على أدائهم، وتحليل أبعاده واستراتيجيات إدارته (Al-Horani,

(2017) لذا، تُمثل دراسة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين خطوة علمية ضرورية لفهم واقع الممارسات الإدارية داخل هذه المؤسسات، وتقديم مقترحات عملية تُسهم في تحسين أدائها وضمان استقرار مواردها البشرية.

وتناولت دراسة (Gongera et al., 2013) هدفت التعرف إلى التعرف على أنواع الصراعات الموجودة في بيئة العمل داخل الشركة والأسباب والعوامل الرئيسية المؤثرة في اختيار أسلوب التعامل مع الصراع بواسطة الإدارة، وأثر استراتيجيات إدارة الصراع على أثر الرضا الوظيفي للعاملين من خلا استبانة وزعت على عينة عشوائية مقدارها (455) من العاملين في الشركة، وقد أشارت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الصراع التنظيمي داخل الشركة، ووجود درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ووجود علاقة طردية بين استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

وبحثت دراسة (Phulpoto et al., 2020) أشار إلى الصراع في أماكن العمل عموماً باعتباره أحد أكثر الأسباب المدمرة لفقدان الحافز، وخطر فقدان الوظيفة، وتقليل أثر رضا الموظفين عن وظائفهم، بل وحتى أنه يقلل من أداء الموظف في وظيفته مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض كبير في الأداء الوظيفي التنظيمي الإجمالي. تم إجراء هذه الدراسة البحثية الكمية المقطعية باستخدام بيانات أولية وثانوية بهدف استكشاف العلاقة بين الصراعات في بيئة العمل وأثر الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في منظمات القطاع العام. بعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى أن الصراع في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي معتدل على كل من الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في هذه المنظمات.

وأجرت (Eliyana, 2020) دراسة بعنوان: "أثر صراع العمل على الرضا الوظيفي مع الالتزام التنظيمي كعامل وسيط"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المباشر لصراع العمل على الرضا الوظيفي، والأثر المعتدل لمتغيرات الالتزام التنظيمي على العلاقة بين صراع العمل على الرضا الوظيفي لموظفي بنك راكيات إندونيسيا Bank.PT

Rakyat Indonesia المكتب الإقليمي لسروابايا. وقد تمثل المنهج المستخدم في هذا البحث هي المربعات الصغرى الجزئية باستخدام تحليل المسار. وقد بلغت العينة المأخوذة في هذا البحث 56 موظفًا. والأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبيان، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود استجابة منخفضة على مقياس الصراع الوظيفي، ومرتفعة على مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الالتزام التنظيمي مع وجود أثر عكسي مرتفع للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ووجود أثر متوسط للصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي.

تناولت دراسة (Girei, 2021) أثر الصراع التنظيمي على رضا الموظفين عن وظائفهم في المركز الطبي الفيدرالي يولا، ولاية أداماوا في نيجيريا. وقد تم استخدام تصميم بحثي مسحي لهذه الدراسة حيث تم استخدام الاستبيان لتوليد الاستجابات. بلغ عدد سكان الدراسة (1832) موظفًا في المركز الطبي الفيدرالي يولا من مختلف الأقسام، ومن بينهم 328 مستجيبًا تم اختيارهم باستخدام صيغة يمان (1967). وتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لتحليل البيانات بمساعدة برنامج SPSS الإصدار 24. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الصراع بين الأشخاص والصراع داخل المجموعة ورضا الموظفين عن وظائفهم في المركز الطبي الفيدرالي يولا، ولكن الصراع بين المجموعات فشل في إظهار علاقة كبيرة برضا الموظفين عن وظائفهم وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم في المركز الطبي الفيدرالي، من الضروري تحسين الانسجام وضمان التوافق الجيد بين احتياجات الموظفين واحتياجات المنظمة. ويجب على إدارة المركز الطبي الفيدرالي في يولا أن تولي اهتمامًا أقل للصراع التنظيمي بين الموظفين لأنه لا يؤثر على رضاهم الوظيفي. وقد خلصت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في رضا الموظفين الوظيفي.

هدفت الدراسة التي أجراها (Abina et al., 2022) إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين لدى العاملين التربوية الخاصة في المدارس الحكومية بمدينة دافو. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي ارتباطي، وأجريت على عينة من (30) معلمًا للتربية الخاصة. جُمعت البيانات باستخدام استبيان موحد لقياس أبعاد الرضا الوظيفي ومؤشرات الاحتفاظ

بالعاملين. أظهرت النتائج ارتفاعًا في رضا العاملين عن وظائفهم بشكل عام، إلا أن بعض الجوانب بحاجة إلى تحسين، لا سيما فيما يتعلق بالتعويضات ومحتوى الوظيفة. كما كانت معدلات الاحتفاظ بالعاملين مرتفعة، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدعم في تلبية الاحتياجات الفسيولوجية ومتطلبات السلامة. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين؛ فكلما ارتفع أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين التربوية الخاصة، زادت رغبتهم في الاستمرار في المهنة رغم تحديات العمل مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

أجرى (Al- Hrou, 2023) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في محافظات المنطقة الوسطى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة مكونة من 122 فرداً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع يتكون من 406 موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية سالبة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والعمل على تقليل تأثيره السلبي على رضا الموظفين.

وأجرت كل من (Sharf & Ben Zena, 2023) دراسة بعنوان: "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي والتي هدفت التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب في ولاية عين تموشنت والتعرف على أبعاد الصراع التنظيمي والذي يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المؤسسة، كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، وزعت كأداة الدراسة (استبيان) على عينة من الموظفين من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين تكونت من (50) موظفًا، أظهرت نتائج الدراسة وجود استجابة مرتفعة في محور الصراع التنظيمي، بينما كانت الاستجابة متوسطة في محور الرضا الوظيفي. كما تبين أن هناك أثر للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث تناولت جميعها موضوع الصراع التنظيمي في مؤسسات العمل واستراتيجيات التعامل معه وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين. كما تشابهت معها في المنهج المستخدم، إذ اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسات (Al- Hrou, 2023)، ودراسة (Sharf & Ben Zena, 2023)، ودراسة (Girei, 2021)، ودراسة (Eliyana, 2020)، ودراسة (Gongera et al., 2013)، في حين استخدمت دراسة (Abina et al., 2022) المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وفي المقابل، اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي أجريت فيها ونوع المؤسسة المستهدفة، حيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين، وهي بيئة بحثية لم تحظَ باهتمام واسع في الدراسات السابقة. كما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسات.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة، بالإضافة إلى الاسترشاد بنتائجها وتوصياتها ذات الصلة بموضوع البحث. وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت الصراع التنظيمي في مؤسسات التربية الخاصة، الأمر الذي يمنحها أهمية علمية وتطبيقية.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما إذا كان الصراع التنظيمي ظاهرة إيجابية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات المعاصرة، ولا سيما المؤسسات التعليمية الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة، أم أنه ظاهرة سلبية تنعكس على أثر الرضا الوظيفي والأداء المهني للعاملين. كما تحاول الدراسة تقديم مجموعة من التصورات والمقترحات

هدفت دراسة (Ismail & Malik, 2024) إلى تحليل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وجمعوا بيانات من (150) موظفًا يعملون في مؤسسات تعليمية مختلفة، من خلال استبيان إلكتروني صُمم لهذا الغرض. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الصراع التنظيمي من خلال أساليب تعاونية وبناءة، كالتعاون والتسوية والمواجهة الإيجابية، تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز التواصل الفعال بين الموظفين. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تستخدم تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لتقييم بيئة العمل وتنظيم العلاقات الداخلية، تحقق أداءً تنظيميًا أفضل، ومعدلات رضا أعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة الإداريين والمعلمين على مهارات إدارة الصراع التنظيمي، وتطبيقها في الممارسات اليومية داخل المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة (Abdullah et al., 2025) إلى مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي وثقافة العمل لدى المعلمين في المؤسسات التعليمية. استخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية لتحليل عدد كبير من الدراسات السابقة حول استراتيجيات إدارة الصراع في المدارس. وأظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة للصراع تسهم في تحسين بيئة العمل وتقليل التوتر بين العاملين، كما تؤدي إلى رفع أثر الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتحسين أدائهم المهني داخل المؤسسات التعليمية. كما أكدت الدراسة أن غياب إدارة الصراع بطريقة إيجابية يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الضغوط المهنية.

هدفت دراسة (Li et al., 2025) إلى تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للمعلمين، مثل الدعم التنظيمي، والكفاءة الذاتية، والرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في عدد من المؤسسات التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدعم التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تؤثر في أثر الرضا الوظيفي لدى المعلمين، كما يسهم في تعزيز أدائهم الوظيفي وتقليل الضغوط المهنية التي يواجهونها داخل بيئة العمل التعليمية. كما

المستقبلية حول الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي داخل هذه المؤسسات، بما يسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال عمل الباحثان في مؤسسات تربوية بهما عدد كبير من الموظفين العاملين الإداريين، وتجاربهما السابقة في معاشة واقع الصراعات التنظيمية وإدارة حالات الصراع التنظيمي داخل مؤسساتهما لقد ثبت أن ظاهرة الصراع داخل المدرسة من أهم معوقات العمل للمديرين والموظفين، إذ تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة إنتاجية. كما أنها تؤثر سلباً على أثر أداء الموظفين وتشتت جهودهم ورضاهم بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف. ولا ينبغي للإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام هذه الصراعات الموجودة في المنظمة، بل يجب أن تتدخل، لأن إهمال الصراع التنظيمي أو تجنب مواجهته أو التعاون معه جيداً سيتوسع ويصبح عامل تدمير وعرقلة يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ويؤدي إلى تراجع كفاءتها. أشارت الدراسات السابقة إلى أن الصراعات التنظيمية، إذا لم تتم إدارتها بفعالية، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الأداء والرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق تتلخص مشكلة البحث حول أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة حول أثر إدارة الصراع التنظيمي على أثر الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات التربية الخاصة. وعليه تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما أثر إدارة الصراع التنظيمي بمجالاته (التجنب، والمواجهة والمكاشفة، والحل الوسط، والمنافسة، والتعاون) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في المحافظات الشمالية/فلسطين؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين؟

2. ما أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين؟

3. هل تختلف استجابات العاملين في مؤسسات التربية الخاصة نحو أثر إدارة الصراع التنظيمي حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

4. هل تختلف استجابات العاملين في مؤسسات التربية الخاصة نحو أثر الرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. دراسة أثر إدارة الصراع التنظيمي على أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين.
2. تقييم أثر إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين.
3. قياس أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين.
4. استكشاف آراء العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين حول أثر إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
5. التعرف إلى وجهات نظر العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين نحو أثر الرضا الوظيفي حسب (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الموضوع الذي نتناوله، وهو أثر إدارة الصراع التنظيمي على أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين. وذلك نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه الصراع التنظيمي في تعزيز الرضا وتحسين الأداء في منظمات الأعمال. وبالتالي، يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية في أنها تسلط الضوء على أهمية أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ومدى قدرة العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين على التعامل معه.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

1. حث القائمين على العملية التعليمية في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين للإفادة من الإمكانيات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي وتحديد مستوياته السلبية أو حتى التقليل منها. ويتم تحقيق ذلك من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الصراعات تضمن زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم.
2. لفت نظر صانعي القرارات في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين على أهمية التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي وتحسين أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين.
3. توجيه أنظار الباحثين للاهتمام بالبحث في مجال الصراع التنظيمي في مؤسسات التربية الخاصة وتستند هذه الأهمية إلى ما أشار إليه دراسة (Phulpoto et al., 2020) بأن فهم طبيعة الصراع داخل المؤسسات التعليمية يُعد مدخلاً أساسياً لتحسين المناخ التنظيمي وتحقيق الكفاءة الإدارية. كما أكدت دراسة (Girei, 2021) أن الصراع المنظم يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الانسجام المهني والابتكار إذا أُدير بطرق إيجابية.

حدود الدراسة:

تم تحديد نطاق هذه الدراسة بالمحددات الآتية:

المحدد البشري: تم إجراء هذه الدراسة على الموظفين (معلمين، وأخصائيين نفسيين، وأخصائي نطق، وأخصائي علاج وظيفي، وإداريين) العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في محافظة نابلس/فلسطين.

المحدد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسات التربية الخاصة في محافظة نابلس/فلسطين (جميعيات لذوي الاحتياجات الخاصة، مراكز تأهيل لذوي الاحتياجات الخاصة).

الإطار الزمني: تم تحديد الإطار الزمني لهذه الدراسة من أكتوبر 2024 إلى نوفمبر 2024 وهي الفترة التي تم خلالها توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة واسترجاعها وتحليل البيانات المتعلقة بأثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة خلال العام الدراسي 2024/2025.

مصطلحات الدراسة:

الصراع التنظيمي: هو عمل يهدف إلى الأثر سلبيًا على طرف آخر، مما يعيق قدرته على تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه. يتشكل هذا الأثر لدى الأفراد والوحدات الفرعية من خلال الطريقة التي ينظرون بها إلى أعمالهم وأعمال الجماعات الأخرى. وعندما يحدث تفاعل بين هذه الجماعات المختلفة في سياق الأنشطة اليومية، يزداد احتمال نشوء صراع أو تناقض بينها (Al-Omari, 2017).

إدارة حل الصراع التنظيمي: هي الأساليب والإجراءات المستخدمة لحل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة سلمية ومنظمة، من خلال الحوار والتفاهم بين الأطراف المعنية. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى الحد من الآثار السلبية للنزاعات، كالتوتر وانخفاض الأداء، وتعزيز جوانبها الإيجابية، كتحفيز الإبداع وتحسين بيئة العمل، من خلال معالجة جذور المشكلة بعقلانية واستباقية لضمان عدم تكرارها مستقبلاً (Odeleye, 2021).

ويعرفها الباحثان أنها الدرجة التي سيتم الحصول عليها من استجابات عينة الدراسة على محور أداة الدراسة الخاص بإدارة الصراع التنظيمي.

الرضا الوظيفي:

يعرفه حامد وزملائه (Hamed, Hamedto, & Al-Jak, 2013) على أنه مشاعر السعادة التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته بتصوراته الشخصية، حيث تمنح هذه المشاعر الموظفين قيمة كبيرة تتمثل في رغبتهم في العمل. ونظرًا لاختلاف رغبات الأفراد، يمكن القول إن الرضا يعكس كيفية إدراكهم لوضعهم الحالي في العمل مقارنة بالقيم التي يفضلونها.

ويعرفه (Suharto et al., 2020) على أنه عبارة عن تعبير عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه وظيفته تعبيراً عن القيمة التي تمنحها هذه الوظيفة، حيث تعكس رغبة الفرد في العمل وما يحيط به من ظروف.

ويعرفه الباحثان إجرائياً على أنه لدرجة التي سُستخلص من ردود عينة الدراسة على محور أداة البحث المتعلقة بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التربية الخاصة في فلسطين.

مؤسسات التربية الخاصة:

تُعرف مؤسسات التربية الخاصة بأنها هيئات تعليمية تقدم خدمات تعليمية وتأهيلية للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، وفق برامج مصممة لتلبية احتياجاتهم الفردية وتمكينهم من الاندماج أكاديمياً واجتماعياً (Couto, 2026).

ويعرفها الباحثان هي مؤسسات تعليمية وتأهيلية تُقدم خدمات تربوية ونفسية واجتماعية للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، بما يتناسب مع قدراتهم ومتطلباتهم الفردية. وتهدف هذه المؤسسات إلى تنمية مهاراتهم الأكاديمية والاجتماعية والمهنية، وتأهيلهم للاندماج في المجتمع بأقصى قدر ممكن من الاستقلالية والكفاءة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

من أجل تحديد أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في المحافظات الشمالية/فلسطين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي الكمي لملاءمته لأهداف هذه الدراسة، حيث يركز هذا المنهج على الظاهرة كما تظهر في الواقع، فهو يصفها ويحللها ويربطها بظواهر أخرى. اعتمد الباحثان على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقاموا بتحليلها، كما تم جمع البيانات من خلال استبانة ومقابلات تم إعدادها مسبقاً بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة والعينة:

مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في مؤسسات التربية الخاصة (جمعيات، ومراكز خاصة) في محافظة نابلس. حيث

قام الباحثان باختيار أسلوب الحصر الشامل الذي تمثل جميع العاملين في هذه المؤسسات (معلمين، وأخصائيين نفسيين، وأخصائيي نطق، وأخصائيي علاج وظيفي، وإداريين)، تم تحديد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (65) موظفاً من خلال الزيارات الميدانية للجمعيات والمراكز التي تعنى بذوي الاحتياجات الخاصة، حيث تم توزيع الأداة إلكترونياً على عينة الدراسة، وقد استجاب لها (50) موظفاً وموظفة، مما يشكل نسبة تمثل المجتمع. وبالتالي، تم اعتمادها كعينة للدراسة. وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات ديمغرافية خاصة بعينة الدراسة من المبحوثين:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	30	60.0
	أنثى	20	40.0
	المجموع	50	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	14	28.0
	بكالوريوس	28	56.0
	دراسات عليا	8	16.0
	المجموع	50	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	10.0
	من 5- أقل من 10 سنوات	19	38.0
	من 10 فأكثر	26	52.0
	المجموع	50	100.0

الجدول السابق يبين تكرار كل متغير ونسبته المئوية. حسب متغيراتها الديمغرافية.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لدراستهما بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع. وقد تألفت الأداة في صيغتها النهائية من محورين يتعلق الأول بالصراع التنظيمي والثاني بالرضا الوظيفي قام الباحثان بتطويرها استناداً إلى دراسة (Al- Hrou, 2023)، ودراسة (Sharf & Ben Zena, 2023) وتوزعت على (33) فقرة.

2	ابدل جهدا كبيرا في رفع دافعي زملائي في العمل.	**0.742	0.000
3	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتلّقه.	**0.689	0.000
4	قبول أهداف المؤسسة والعمل على تطويرها.	**0.824	0.000
5	أشعر بالرضا عن الخدمات التي توفرها المؤسسة.	**0.738	0.000
6	الرضا الصادق بأهداف المؤسسة	**0.678	0.000
7	يحدد النظام الرقابية النقاط الحرجة ونقاط الضعف.	**0.731	0.000

** داله احصائية عند 0.001

ثبات الأداة:

تم حساب معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ).

الجدول (4) معامل ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	إدارة الصراع التنظيمي	26	0.940
2	الرضا الوظيفي	7	0.887

يتبين من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات لمحاو الاستبانة تراوحت بين (0.887-0.940) للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) والأول (إدارة الصراع التنظيمي) وهي قيم ثبات عالية وتفي بالغرض.

إجراءات الدراسة:

أُجريت هذه الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة النهائية. قام الباحثون بصياغة الاستبانة النهائية بعد مراجعة الأدبيات والمراجع ذات الصلة للتأكد من ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- تحديد أفراد عينة الدراسة. تم اختيار أفراد العينة وفق معايير محددة لضمان تمثيلهم للعاملين التربوية الخاصة.

صدق الأداة: تم استخدام نوعين من الصدق هما الصدق الظاهري والصدق البنائي كما هو أت:

الصدق الظاهري

تم التحقق من موثوقية الأداة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في أقسام العلوم الاجتماعية والنفسية وغيرها (ملحق رقم 1). وقد طُلب منهم تقديم آرائهم حول فقرات الاستبانة، بما في ذلك الحذف والتعديل، بالإضافة إلى اقتراح فقرات جديدة تتناسب مع موضوع الدراسة.

الصدق البنائي

تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع مجالات محور إدارة الصراع التنظيمي مع درجته الكلية وفقرات محور الرضا الوظيفي ويدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالية تبين ذلك:

جدول (2) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط مجالات محور إدارة الصراع التنظيمي مع درجته الكلية

الرقم	المجال	ر	أثر الدلالة
1	التجنب	0.658**	0.000
2	المواجهة والمكاشفة	0.800**	0.000
3	الحل الوسط	**0.810	0.000
4	المنافسة	**0.807	0.000
5	التعاون	**0.826	0.000

** داله احصائية عند 0.001

جدول (3) نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور الرضا الوظيفي مع درجته الكلية

الرقم	الفقرة	ر	أثر الدلالة
1	الرغبة في استمرار العمل في المؤسسة والاعتزاز بالارتباط بها.	**0.713	0.000

3. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة بطريقة عشوائية خلال الفترة من أكتوبر 2024 إلى نوفمبر 2024. وبعد تحديد أفراد العينة وفقاً لمعايير البحث، أرسل الباحثون الاستبيانات إليهم عبر البريد الإلكتروني أو الروابط الإلكترونية المخصصة، وقد استجاب (50) مشاركاً، وبذلك تشكل العينة الفعلية للدراسة.

4. أدخلت البيانات إلى الحاسوب، وعولجت إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات وترميزها ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS، استخدم الباحثون التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد ومعادلة ألفا كرونباخ.

عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة الصراع التنظيمي على أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة. لتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان بتطوير استبانة تتكون من 33 فقرة، وزعت على عينة تضم 50 من العاملين في تلك المؤسسات. تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرث خماسي الأبعاد وقد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما يبين الجدول الآتي:

جدول (5) معيار تصحيح استجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

تفسير النتائج (معيار التقويم):

وعليه فقد تم استخدام المعيار الآتي لغرض الحكم على أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في المحافظات الشمالية/فلسطين.

أثر منخفض: أقل من (1-3.33)

أثر متوسط: من (3.34-3.67)

أثر مرتفع: من (3.68-5)

عرض لنتائج الدراسة:

نتائج السؤال الرئيس ما ما أثر إدارة الصراع التنظيمي بمجالاته (التجنب، والمواجهة والمكاشفة، والحل الوسط، والمنافسة، والتعاون) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في المحافظات الشمالية/فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة كما يبين الجدول التالي.

جدول (6) تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لمعرفة أثر إدارة الصراع التنظيمي بمجالاته (التجنب، والمواجهة والمكاشفة، والحل الوسط، والمنافسة، والتعاون) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في المحافظات الشمالية/فلسطين.

المجال	قيمة ت	أثر الدلالة *	قيمة B
الثابت	0.938	0.353	0.462
التجنب	2.360	*0.023	0.234
المواجهة والمكاشفة	-0.894	0.376	-0.114
الحل الوسط	2.315	*0.025	0.280
المنافسة	-0.066	0.948	-0.008
التعاون	4.934	*0.000	0.587
قيمة ف	20.361		
معامل الارتباط R	0.836		
معامل التحديد R2	0.698		

درجات الحرية 49/ 44 /5

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن أثر إدارة الصراع التنظيمي بمجالاته (التجنب، والمواجهة والمكاشفة، والحل الوسط، والمنافسة، والتعاون) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في المحافظات الشمالية/فلسطين

(Eliyana, 2020) التي أشارت إلى أن العدواني أو التنافسي للصراع له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

5. التعاون: كان أسلوب التعاون أعلى تأثير إيجابياً ودال إحصائياً على الرضا الوظيفي ($B = 0.587$, $p < 0.001$)، مما يعكس أهمية العمل التعاوني وحل النزاعات بطريقة تشاركية في تعزيز رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي. تتفق هذه النتيجة مع نتائج (Abina et al., 2022) ودراسة (Girei, 2021)، التي برزت في دور الحاسم للتعاون بين الموظفين في رفع الرضا الوظيفي.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة لفعالية أساليب المواجهة الكبيرة والتي تبدأ بالتعاون لحل الخلافات وتجاوزها مروراً بالحلول الوسط التي تقضي إلى حل الخلافات وتنتهي في بعض الأحيان إلى تجنب أسباب الصراع، حيث يتم استخدام أساليب مثل التعاون والحلول الوسطية، تسهم في تعزيز مشاعر الموظفين بالراحة والرضا. من خلال تطبيق هذه الأبعاد، يتمكن الأفراد من التعامل مع التحديات بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي.

نتائج السؤال الأول: ما أثر إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل مجال من مجالات محور الأداة الأول (إدارة الصراع التنظيمي)، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لدرجة مجالات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	التجنب	4.46	0.57	89.2	مرتفعة
2	4	المنافسة	4.40	0.39	88.0	مرتفعة
3	2	المواجهة والمكاشفة	4.28	0.51	85.6	مرتفعة
4	5	التعاون	4.25	0.53	85.0	مرتفعة
5	3	الحل الوسط	4.22	0.57	84.4	مرتفعة

يؤثر على الوضع الوظيفي لدى موظفي التربية الخاصة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (20.361)، حيث يمكن الحفاظ على القيمة $R = 0.836$ ومعامل التمييز $R^2 = 0.698$ ، مما يشير إلى أن حوالي (70%) من البدء في المهام الوظيفية وتفسيراتها بتقنيات إدارة الصراع. كما شدد اختبار $F = 20.361$ دلالة إحصائية للنموذج ككل.

1. التجنب: أظهرت النتائج أن التوجه نحو التجنب له تأثير دال إحصائياً على الرضا الوظيفي ($B = 0.234$, $p = 0.023$). هذا يتوافق مع دراسة (Al- Hrouf, 2023) والتي أظهرت أن بعض الأساليب الحذرة في التعامل مع الصراع قد تقلل من آثاره السلبية على رضا الموظفين، وتعد هذه النتيجة جزئياً عن بعض الدراسات التي لم تتجنب قد تؤدي إلى الكثير من المشاكل وزيادة الضغط النفسي لدى الموظفين (Phulpoto et al., 2020).

2. المواجهة والمكاشفة: لم يظهر أسلوب المواجهة المباشرة والمكاشفة تأثير دال إحصائياً على الأداء الوظيفي ($B = -0.114$, $p = 0.376$)، مما يشير إلى أن مواجهة الصراع بشكل مباشر قد لا تكون فعالة دائماً في بيئة التربية الخاصة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج (Phulpoto et al., 2020) التي أظهرت تأثيراً معتدلاً للصراع المباشر على الرضا الوظيفي، وتختلف عن دراسة (Gierei, 2021) التي أظهرت أن بعض أشكال الصراع بين الأفراد قد تعزز رضا الموظفين.

3. الحل الوسط: أظهرت النتائج أن أثر الحل الوسطي له تأثير إيجابي ودال على الرضا الوظيفي ($B = 0.280$, $p = 0.025$)، مما يدل على أن التفاوض والتوافق في النزاعات يساهم في زيادة رضا الموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع (Gongera et al., 2013) والتي تؤكد أن استخدام استراتيجيات التوافق والحلول الوسطية يرتبط بارتفاع الرضا الوظيفي.

4. المنافسة: لم يظهر نتائج المنافسة أي تأثير معنوي على الرضا الوظيفية ($B = -0.008$, $p = 0.948$)، مما يشير إلى أن أسلوب التنافس في حل النزاعات قد لا يؤدي رضا الموظفين وربما يزداد التوتر. هذه النتيجة مع دراسة

الدرجة الكلية	4.32	0.40	86.4	مرتفعة
---------------	------	------	------	--------

الجدول (7) ما يلي: أظهرت النتائج أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي التربية الخاصة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.32) بنسبة (86.4%)، مما يشير إلى أن الموظفين يستخدمون هذه الأساليب بدرجات عالية بحسب طبيعة النزاعات.

جاء أسلوب التجنب في المرتبة الأولى بمعدل (4.46)، بنسبة (89.2%)، وهو ما يعكس اعتماد الموظفين على التهرب من الصراع في بعض المواقف لتجنب التوتر. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al- Hrou, 2023) التي أشارت إلى أن التجنب أحياناً يخفف من آثار الصراع السلبي، لكنها تختلف عن (Phulpoto et al., 2020) التي أكدت أن التجنب قد يؤدي إلى تراكم المشكلات وزيادة التوتر على المدى الطويل.

حل أسلوب المنافسة في المرتبة الثانية بمعدل (4.40)، بنسبة (88.0%)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين يستخدمون النهج التنافسي لحماية مصالحهم. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Sharf & Ben Zena, 2023) التي أظهرت أن المنافسة تظهر عند وجود صراعات حادة، لكنها تختلف عن (Eliyana, 2020) التي أظهرت أن المنافسة قد تقلل الرضا الوظيفي.

جاء أسلوب المواجهة والمكاشفة في المرتبة الثالثة بمعدل (4.28)، بنسبة (85.6%)، مما يعكس ميل الموظفين أحياناً للتعامل المباشر مع النزاعات. تتفق هذه النتيجة جزئياً مع (Giarei, 2021) التي أكدت أن المواجهة بين الأفراد قد تزيد الرضا الوظيفي في بعض السياقات، بينما تتعارض مع (Phulpoto et al., 2020) التي وجدت تأثيراً محدوداً للمواجهة المباشرة على الرضا الوظيفي.

حل أسلوب التعاون في المرتبة الرابعة بمعدل (4.25)، بنسبة (85.0%)، وهو يعكس أهمية العمل التشاركي في حل النزاعات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abina et al., 2022)، و (Girei, 2021) التي أكدت على الدور الحاسم للتعاون في رفع الرضا الوظيفي واستقرار الموظفين.

جاء أسلوب الحل الوسط في المرتبة الخامسة بمعدل (4.22)، بنسبة (84.4%)، مما يشير إلى اعتماد الموظفين على التفاوض والتوصل إلى توافق عند التعامل مع النزاعات. تتفق هذه النتيجة مع (Gongera et al., 2013) التي أظهرت أن الحل الوسط يساهم في زيادة رضا الموظفين.

تشير النتائج إلى أن الموظفين يستخدمون جميع أساليب إدارة الصراع بدرجة عالية، حيث تُعدُّ أساليب التجنب والتعاون والتسوية الأكثر شيوعاً. ويُلاحظ أن هذه النتائج تتوافق عموماً مع الدراسات السابقة التي أكدت تأثير أساليب إدارة الصراع المختلفة على الرضا الوظيفي، مع وجود اختلافات طفيفة تبعاً لطبيعة بيئة العمل وسلوك الموظف.

نتائج السؤال الثاني: ما أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور الأداة الثاني (الرضا الوظيفي)، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (8) يبين المتوسط والانحراف المعياري ونسب درجات محور رضا الوظيفة.

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الرضا الوظيفي	294.	0.50	85.8	مرتفعة

الجدول (8) ما يلي: إن درجة محور أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التربية الخاصة كانت مرتفعة. وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.29).

يمكن تفسير هذا الأثر العالي من الرضا الوظيفي بطبيعة العمل الفريدة في مؤسسات التربية الخاصة. يتطلب هذا المجال التعليمي والإنساني التزاماً مهنيًا عاليًا وحافراً ذاتيًا قويًا، إذ يشعر الموظفون بأنهم يؤدون رسالة تعليمية واجتماعية قيمة. وهذا بدوره يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي، حتى في ظل الضغوط المهنية والتحديات اليومية التي قد يواجهونها.

كما يُعزى هذا الأثر العالي من الرضا الوظيفي إلى بيئة العمل الداعمة نسبياً داخل مؤسسات التربية الخاصة، والتي تتسم بعلاقات مهنية تعاونية ومتكاملة بين الموظفين. وهذا يُسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشعر فيه الموظفون بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارات هذه المؤسسات تضطلع بدور فعال في إدارة ومعالجة النزاعات التنظيمية قبل تفاقمها، مما يقلل من تأثيرها السلبي على الموظفين ويعزز رضاهم الوظيفي.

من جهة أخرى، قد يُعزى هذا الأثر العالي من الرضا الوظيفي إلى الخبرة العملية والمعرفة المهنية التي يمتلكها الموظفون في مؤسسات التربية الخاصة فيما يتعلق بالفئات التي يعملون معها. وهذا يمكنهم من التكيف مع متطلبات العمل وضغوطه، ويعزز لديهم الشعور بالكفاءة المهنية والإنجاز. علاوة على ذلك، فإن وضوح الأدوار الوظيفية ووجود اللوائح والسياسات التي تحكم العمل داخل هذه المؤسسات يمكن أن يساهم في الحد من غموض الوظيفة، مما يؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Abina et al., 2022) التي أظهرت وجود أثر رضا وظيفي مرتفع بين العاملين التربية الخاصة، كما تدعم نتائج (Gierei, 2021) التي أكدت أن رضا الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالانسجام والتعاون في بيئة العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sharf & Ben Zena, 2023)، ومع نتيجة (Eliyana, 2020)، ومع نتيجة دراسة (Gongera et al., 2013) حيث بينت أن بعض جوانب العمل قد تؤثر على أثر الرضا الوظيفي إذا لم يتم تلبية احتياجات الموظفين بشكل كامل.

نتائج السؤال الثالث: هل تختلف استجابات العاملين في مؤسسات التربية الخاصة نحو أثر إدارة الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

ومن أجل الإجابة عن السؤال الثالث، فقد استخدم تحليل التباين المتعدد UNIANOVA ونتائج الجداول (9، 10) توضح ذلك:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات لأثر إدارة الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغير	الأثر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	30	4.39	0.40
	أنثى	20	4.22	0.39
	الكلي	50	4.32	0.40
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	14	4.53	0.34
	بكالوريوس	28	4.23	0.38
	دراسات عليا	8	4.28	0.46
	الكلي	50	4.32	0.40
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	4.35	0.26
	من 5- أقل من 10 سنوات	19	4.25	0.38
	من 10 فأكثر	26	4.36	0.44
الكل		50	4.32	0.40

الجدول (9) يظهر وجود فروق في متوسط الحسابي لدى عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات التربية الخاصة نحو أثر إدارة الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد UNIANOVA كما يبين الجدول (10)

يقلل من تأثير الاختلافات الفردية في صياغة استجاباتهم للنزاعات.

- واللوائح والإجراءات الداخلية: تعتمد معظم المؤسسات على سياسات وإجراءات واضحة لإدارة النزاعات، بالإضافة إلى الإشراف الإداري المباشر على الموظفين. وهذا يخلق إطارًا موحدًا لحل النزاعات، مما يضمن حصول جميع الموظفين على خبرة مماثلة في إدارة النزاعات، بغض النظر عن جنسهم أو مؤهلاتهم أو سنوات خبرتهم.

- الالتزام التنظيمي وبيئة العمل التعاونية: تشير نتائج الدراسة إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي ويعملون ضمن فرق تعاونية ومتكاملة. يُخفف هذا من حدة النزاعات التنظيمية ويضمن استجابة متسقة، حتى بين ذوي الخبرة الأقل أو المؤهلات المختلفة.

- الية التعامل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة: يتطلب التعامل مع هذه الفئة المرونة والصبر والقدرة على حل المشكلات بشكل جماعي. ونتيجة لذلك، يطور جميع الموظفين بشكل طبيعي أساليب مماثلة لإدارة النزاعات التنظيمية، بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية، لضمان بيئة تعليمية مستقرة وآمنة.

تؤكد هذه النتائج دراسة أجراها (Gongera et al., 2013) والتي أشارت إلى أن الوضوح الداخلي يُظهر تأثير أكبر من الفروق الفردية في تحديد إدارة النزاعات. كما تدعمها نتائج (Abina et al., 2022) والتي أشارت إلى أن رضا الموظفين وأساليب إدارة النزاعات تتأثر بالعوامل البيئية والمهنية أكثر من الجنس أو المؤهلات أو الخبرة.

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف استجابات العاملين في مؤسسات التربية الخاصة نحو أثر الرضا الوظيفي باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. والجنس؟

ومن أجل الإجابة عن السؤال الرابع، فقد استخدم تحليل التباين المتعدد UNIANOVA ونتائج الجداول (11، 12) توضح ذلك:

جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد UNIANOVA لدلالة الفروق في أثر إدارة الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. والجنس.

المتغير: أثر إدارة الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة				
مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
الجنس	1	0.008	0.052	0.821
المؤهل	2	0.229	1.531	0.230
الخبرة	2	0.070	0.467	0.631

* (دال إحصائية عند أثر الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن أثر الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة الصراع التنظيمي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فقد بلغت قيم أثر الدلالة على التوالي (0.821، و0.230، و0.631) وجميعها أكبر من (0.05).

يمكن تفسير هذه النتيجة بالخصائص الفريدة لبيئة العمل في مؤسسات التربية الخاصة، والتي تتميز بطبيعة العمل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة والضغط المهنية المصاحبة له. ويبدو أن جميع الموظفين، بغض النظر عن جنسهم أو مؤهلاتهم أو خبراتهم، يمتلكون فهمًا متقاربًا لطبيعة الصراع التنظيمي وتأثيره على بيئة العمل. وقد يعزى ذلك إلى عدة عوامل منها:

- الوعي المهني والخبرة العملية: غالبًا ما يمتلك الموظفون في مؤسسات التربية الخاصة مهارات وخبرات مهنية متقدمة تمكنهم من استباق المشكلات التنظيمية ومعالجة النزاعات بشكل استباقي، مما

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات لأثر الرضا الوظيفي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغير	الأثر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	30	4.31	0.50
	أنثى	20	4.25	0.52
	الكل	50	4.29	0.50
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	14	4.56	0.37
	بكالوريوس	28	4.18	0.47
	دراسات عليا	8	4.19	0.68
	الكل	50	4.29	0.50
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	4.08	0.59
	من 5- أقل من 10 سنوات	19	4.24	0.49
	من 10 فأكثر	26	4.36	0.50
	الكل	50	4.29	0.50

الجدول (11) يبين وجود فروق دالة في استجابات عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات التربية الخاصة نحو أثر الرضا الوظيفي باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، ولمعرفة ذلك تم استخدام تحليل التباين المتعدد UNIANOVA كما يبين الجدول (12)

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد UNIANOVA لدلالة الفروق في أثر الرضا الوظيفي باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس،

أثر الرضا الوظيفي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة					
المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الجنس	0.098	1	0.098	0.408	0.527
المؤهل	0.473	2	0.236	0.980	0.385
الخبرة	0.167	2	0.084	0.347	0.709

* (دال إحصائية عند أثر الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (12) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن أثر الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر الرضا الوظيفي باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فقد بلغت قيم أثر الدلالة على التوالي (0.527، و0.385، و0.709) وهي أكبر من (0.05).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة كون عينة الدراسة من العاملين في مؤسسات التربية الخاصة على اختلاف جنسهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم لديهم عدم اختلافات في الرضا الوظيفي نتيجة لوجود درجة ثقة في أنفسهم ونتيجة لانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها ولنوع المعرفة العلمية التي تلقوها أثناء دراستهم الأكاديمية والتي تجعل من الجو الوظيفي محفز للعمل والتقدم والإبداع. ويمكن تفسير هذه النتيجة بناءً على عدة جوانب تتعلق بطبيعة العمل في مؤسسات التربية الخاصة:

- انتماء الموظفين والقيم المهنية المشتركة: يشعر غالبية الموظفين بانتماء قوي للمؤسسة ويؤمنون برسالتها التعليمية والاجتماعية. ويؤدي ذلك إلى مستويات متقاربة من الرضا الوظيفي، بغض النظر عن الجنس أو المؤهلات أو الخبرة. ويعكس هذا الانتماء قدرة

المؤسسات على تهيئة بيئة عمل محفزة ملتزمة بالقيم المهنية.

- الخبرة والمعرفة العملية: يمتلك الموظفون، سواء كانوا حديثي التعيين أو ذوي خبرة، معرفة عملية بالعمل مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. وهذا يعزز شعورهم بالكفاءة ويقلل من تأثير الاختلافات الفردية على الرضا الوظيفي.
 - السياسات والإجراءات التنظيمية الموحدة: يساهم تطبيق لوائح وأنظمة واضحة داخل المؤسسات، إلى جانب متابعة الإدارة للموظفين، في خلق بيئة عمل مستقرة وموحدة. ويؤدي ذلك إلى مستويات متقاربة من الرضا الوظيفي بين الموظفين، بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية.
 - بيئة تعاونية وداعمة: يعتمد العمل في مؤسسات التربية الخاصة بشكل كبير على التعاون بين الموظفين وتكامل الأدوار بين الكوادر الإدارية والتعليمية. هذا التعاون يقلل من النزاعات ويعزز شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.
- تتوافق هذه النتائج مع دراسة (Abina et al., 2022) التي أشارت إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل البيئية والمهنية أكثر من العوامل الشخصية كالجنس أو الخبرة. كما تتوافق مع دراسة (Gierei, 2021) التي أكدت أن رضا الموظفين يتحدد بالدرجة الأولى بالانسجام والتعاون وبيئة العمل، وليس بالاختلافات الفردية في الجنس أو المؤهلات التعليمية

وفي المقابل، تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات الأخرى مثل (Sharf & Ben Zena, 2023)، و (Eliyana, 2020)، و (Gongera et al., 2013)، التي أظهرت أن عدم تلبية احتياجات الموظفين أو ضعف الدعم التنظيمي قد يؤدي إلى فروق في أثر الرضا الوظيفي، وهو ما لم يكن حاضراً في واقع مؤسسات التربية الخاصة في محافظة نابلس.

الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة ارتفاع أثر إدارة الصراعات التنظيمية لدى العاملين في مجال التربية الخاصة، مع استخدام جميع الأساليب الخمسة بدرجات متفاوتة. وكان أسلوب التجنب

هو الأكثر استخداماً، يليه أسلوب المنافسة، ثم أسلوب المواجهة والإفصاح، فالتعاون، ثم أسلوب التسوية.

2. وُجد أن أساليب التعاون والحل الوسط والتجنب لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أهمية اعتماد أساليب حل النزاعات التعاونية والتفاوضية لتعزيز رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.
3. أظهرت النتائج أن أساليب المنافسة والمواجهة والمكاشفة لم يكن لها أثر كبير على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن هذه الأساليب قد تكون أقل فعالية في بيئة التربية الخاصة مقارنةً بأساليب التعاون والمكاشفة.
4. أظهرت الدراسة ارتفاع أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجال التربية الخاصة، حيث يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم. وارتبط ذلك بفعالية أساليب إدارة النزاعات التنظيمية المستخدمة.
5. أظهرت نتائج تحليل الفروق الديموغرافية أن الجنس والمؤهلات التعليمية وسنوات الخبرة لم تؤثر بشكل كبير على أسلوب إدارة النزاعات أو الرضا الوظيفي، مما يشير إلى تجانس الأساليب ومستويات الرضا العام بين الموظفين بغض النظر عن خصائصهم الفردية.
6. تؤكد الدراسة أن العوامل التنظيمية وبيئة العمل تلعب دوراً أكبر من العوامل الفردية في تحديد أساليب إدارة الصراعات ومستويات الرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون والتوافق.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة المذكورة أعلاها، يوصي الباحثان بجملة من التوصيات تتمثل بالآتي:

1. تفعيل دور المعنيين بالعملية التعليمية في مؤسسات التربية الخاصة للاستفادة من استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية والحد من آثارها السلبية على العاملين.
2. إرشاد متخذي القرار والإدارات التعليمية إلى أهمية تطوير برامج إدارة الصراعات، وخاصةً تلك التي تشجع على التعاون والتوافق، لتعزيز الرضا الوظيفي.

National University, and special thanks to the journal's management, administrative staff, and all those involved for their support, assistance, prompt response, and excellent treatment of the researchers.

The research is unpublished.

3. تدريب العاملين والإداريين على استراتيجيات بناء لإدارة الصراعات داخل المؤسسات.
4. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية موسعة حول تأثير إدارة الصراعات التنظيمية على الاستقرار الوظيفي والأداء المؤسسي في مؤسسات التربية الخاصة.

بيانات الإفصاح:

- الموافقة الأخلاقية والموافقة على المشاركة: الموافقة بناء على إرشادات المجلة والموافقة على المشاركة.
- توافر البيانات والمواد: جميع البيانات متوفرة عند الطلب.
- مساهمة المؤلفين: قام المؤلفين بالمساهمة في جميع محتويات البحث.
- تضارب المصالح: لا يوجد تضارب بالمصالح مع أي جهة في تقديمه ونشره.
- التمويل: لا يوجد أي تمويل لهذا البحث،
- الشكر والتقدير: كل الشكر والتقدير لجامعة النجاح الوطنية والشكر الجزيل إلى إدارة المجلة والطاقم الإداري والقائمين على الدعم والمساعدة وسرعة التجاوب وحسن التعامل مع الباحثين.
- البحث غير مستل من أي رسالة

Disclosure Statement:

- Ethical Approval and Consent to Participate: Consent was granted based on the journal's guidelines and consent to participate.
- Data and Material Availability: All data is available upon request.
- Authors' Contribution: The authors contributed to all content of the research.
- Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any party in submitting and publishing this work.
- Funding: This research received no funding.

Acknowledgments: Sincere thanks and appreciation are extended to An-Najah

References

- Al-Omari, N. A. A. (2017). Organizational conflict management among male and female school principals and its relationship to teachers' organizational loyalty in Irbid Governorate, Jordan. *Journal of the Faculty of Education for Educational Sciences*, 41(1), 171-226.
<https://doi.org/10.21608/jfees.2017.84201>
- Shaheen, N., & Khashmoun, M. (2021). Organizational conflict management patterns and their reflection on employees' job security in organizations. *Algerian Journal of Human Security*, 6(1), 1383-1403.
<https://doi.org/10.59791/arhs.v6i1.902>
- Al-Basheer, M., Eshraqah, A., & Shukrat Allah, A. (2020). The role of material factors in job satisfaction of researchers in Agricultural Research Corporation, Sudan. *International Journal of Economics and Business*, 6(1), 81-97.
<https://doi.org/10.31559/GJEB2019.7.1.5>
- Al-Horani, H. (2017). *Organizational health in public secondary schools in Amman and its relationship to organizational conflict management strategies practiced by principals from teachers' perspective* (Master's thesis, Middle East University, Jordan).
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-763762>
- Hamed, O., Hamedto, D., & Al-Jak, M. (2013). The relationship between organizational conflict and job satisfaction in public institutions: A case study of the Ministry of Education, Al-Jazeera State, Sudan. *Journal of Economics and Business*, 4(3), 313.
https://kezana.ai/Reader/Article/VEO1BE_MZhuW0lwP5Z6sYQw
- Sharf, Z., & Ben Zena, F. (2023). *The impact of organizational conflict on job satisfaction* (Unpublished master's thesis, Tomouchant University, Belhadj Bouchaib, Algeria).
- Abbas, M., Raja, U. Challenge-Hindrances Stressors and Job Outcomes: The

المراجع

- البشير، أبو سفيان محمد، إدريس، الفاضل تيمان، مجذوب، إشراق زين العابدين، & شكرت الله، أمل بشير. (2019). دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للباحثين في هيئة البحوث الزراعية بالسودان. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 7(1)، 81-97.
<https://doi.org/10.31559/GJEB2019.7.1.5>
- الحوراني، هبة منير طويرش. (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المدبرون من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-763762>
- حامد، عثمان، حمدتو، دارين، & الجاك، محمد. (2013). العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم بولاية الجزيرة، السودان.
<https://kezana.ai/Reader/Article/VEO1BEMZhuW0lwP5Z6sYQw>
- شارف أفول، زهرة، & بن زينة، فتيحة. (2023). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة بثنوية مهاجي محمد الحبيب، عين الأربعة، ولاية عين تموشنت (رسالة ماجستير). جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
<https://dspace.univ-temouchent.edu.dz/server/api/core/bitstreams/26a20ca4-b55f-4fb6-8565-6976ec8db1d9/content>
- شاين، نوال، وخشمون، محمد. (2021). أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*, 6(1)، 1403-1383.
<https://doi.org/10.59791/arhs.v6i1.902>
- العمري، نبيلة علي أحمد. (2017). إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن. *مجلة كلية*

The role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12, Article 536. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>

- Odeleye, J. O. (2021). Effect of conflict resolution strategies on employee performance (A study of selected commercial banks in Lagos). Retrieved from <https://nairaproject.com/projects/4232.html>
- Onur, N., & Demirel, H. (2024). Investigation of work-family, family-work conflict, job satisfaction and life satisfaction of kitchen staff according to some socio-demographic characteristics. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*. <https://doi.org/10.21325/jotags.2024.1430>
- Couto, F. (2026). Global perspectives on inclusive and special education: An analysis of international policy frameworks. *International Journal of Development Research*, 16(1), 69744–69747. <https://doi.org/10.37118/ijdr.30385.01.2026>
- Phulpoto, K., Hussain, N., Sanaullah, Buriro, G. S., & Maitlo, Y. (2021). Impact of workplace conflict on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 12(1), 609–616. <https://doi.org/10.34218/IJARET.12.1.2020.055>
- Rahim, M.A. (2023). *Managing Conflict in Organizations* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
- Rahim, M. A., Katz, J. P., Ma, Z., Yilmaz, H., Lassleben, H., Rahman, M. S., Silva, M. G., Bibi, Z., Shaw, L. J., Fernandez, T. E., & Leung Miu Yee, C. (2022). The three-way interactions of gender, supervisor's gender, and country on the strategies for managing conflict of millennials: An exploratory study in 10 countries. *International Journal of Conflict Management*, 33(5), 762–781. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2021-0074>
- Kulachai, W., Narkwatchara, P., Siripool, P., & Vilailert, K. (2018). Internal communication, employee participation, job satisfaction, and employee performance. 124–128.
- Moderating Role of Conscientiousness. *J Bus Psychol* 34, 189–201 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9535-z>
- Abina, I. L. S., Lucenario, E. M. C., & Cagape, W. (2022). Job satisfaction of special education teachers and its effect on employee retention. *International Journal of Research Publications*, 115(1), 311–332. <https://doi.org/10.47119/IJRP10011511220224346>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2020). The effect of work-family conflict on job satisfaction with organizational commitment as the moderator variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 429–437. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.10.65>
- Girei, A. A. (2021). Effect of organizational conflict on employees' job satisfaction in Federal Medical Center Yola, Adamawa State. *African Scholar Journal of Management Science and Entrepreneurship*, 22(7), 169–183. Retrieved from https://www.africanscholarpublications.com/wp-content/uploads/2021/12/AJMSE_Vol22_N07_September2021-8.pdf
- Gongera, E. G., Miroga, J. B., & Omweri, A. N. (2013). Organizational conflict management strategies on employee job satisfaction: A case study of Nzoia Sugar Company. *European Journal of Business and Management*, 5(3), 177–186. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4455>
- Ismail, S., & Malik, G. (2024). *Organizational Conflict Management: Success Strategies and SWOT Analysis*. Otago Polytechnic, 14(01), 1576–1599. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13176056>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Liu, Y., Li, Y., & Zhang, J. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being:

2027.

<https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.209>

- Al-Hrout, M. M. (2023). Organizational conflict and its relationship to job satisfaction among employees of the Ministry of Youth. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research*, 8(19), 1–14. <https://doi.org/10.33977/1760-008-019-001>
- Taufik, I., Sumarno, S., & Bunari, B. (2024). The influence of conflict management and professional ethics on teacher job satisfaction at Muhammadiyah Schools in Bangkinang. *Journal Corner of Education, Linguistics, and Literature*, 4(1), 783–791. <https://doi.org/10.54012/jcell.v4i001.496>
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Ülker, D., & Timuroğlu, K. (2024). The effect of conflict management strategies on job satisfaction: A study in the accounting sector. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 871–896. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1340285>
- Li, L., Kanchanapoom, K., Deeprasert, J. et al. Unveiling the factors shaping teacher job performance: exploring the interplay of personality traits, perceived organizational support, self-efficacy, and job satisfaction. *BMC Psychol* 13, 14 (2025). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02324-1>
- Abdullah, Z., Alias, B. S., & Hamid, A. H. A. (2025). A comprehensive systematic review: Conflict management and teachers' work culture. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(1), 999–1009. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9010083>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3–54). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203892283>
- Suharto, R., Abidin, Z., Mintarti, S., Kasuma, J., Paminto, A., & Th, T. (2020). The significance of job satisfaction as a mediation variable to performance at officers in the Department of Education and Culture of East Kalimantan Province. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 2020–