



## استراتيجيات إدارة النزاعات ودورها في الرضا الوظيفي لدى الموظفين

م.م. عبدالهادي ثامر هادي  
مركز البحوث النفسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق  
البريد الإلكتروني: [abdalhadithamer57@gmail.com](mailto:abdalhadithamer57@gmail.com)

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة النزاعات ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير النزاعات داخل بيئات العمل على الأداء العام والاستقرار الوظيفي، حيث اعتمدت هذه الدراسة على التحليل النظري و التحليل المنطقي والاستدلال العقلي لاستكشاف العلاقات بين المفاهيم وتطوير إطار فكري حيث أظهرت النتائج الى ان إدارة النزاعات بالأساليب المستخدمة تساهم بشكل فعّال إلى زيادة الرضا الوظيفي حيث ان التواصل الفعال يلعب دوراً مهماً في تقليل هذه النزاعات، و اوصت هذه الدراسة الى تعزيز ثقافة الحوار والتواصل الفعّال بين الموظفين والمدراء من خلال عقد اجتماعات دورية بالإضافة الى ان هناك ضرورة على تدريب القادة والمدبرين على استراتيجيات إدارة النزاعات و توفير برامج دعم نفسي ومهني للموظفين و تعزيز العمل الجماعي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة النزاعات، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، حل النزاعات.



## Conflict Management Strategies and Their Role in Employee Job Satisfaction

Asst. Lect. Abdul hadi Thamer Hadi

Psychological Research Center, Ministry of Higher Education and Scientific Research,  
Iraq

Email: [abdalhadithamer57@gmail.com](mailto:abdalhadithamer57@gmail.com)

### ABSTRACT

This study aims to analyze and understand the relationship between conflict management strategies and the level of job satisfaction among employees, by highlighting how conflicts within work environments affect overall performance and job stability. The study relied on theoretical analysis, logical analysis, and rational reasoning to explore the relationships between concepts and develop a conceptual framework. The results revealed that managing conflicts through applied strategies effectively contributes to increasing job satisfaction, as effective communication plays a significant role in reducing these conflicts. The study recommended promoting a culture of dialogue and effective communication between employees and managers by holding regular meetings. Additionally, it emphasized the necessity of training leaders and managers on conflict management strategies, providing psychological and professional support programs for employees, and fostering teamwork.

**Keywords:** Conflict Management, Conflict Resolution, Organizational Justice, Job Satisfaction, Job Performance.



### المقدمة:

تُعد النزاعات في بيئة العمل ظاهرة طبيعية تحدث نتيجة تفاعل الأفراد داخل المؤسسات، حيث تختلف وجهات النظر، المصالح، والتوقعات بين الموظفين، مما يؤدي إلى ظهور بعض التوترات والخلافات. وعلى الرغم من أن النزاعات قد تكون سلبية في بعض الأحيان، إلا أنها قد تكون أيضًا فرصة للتحفيز على التغيير والتطوير إذا تمت إدارتها بأسلوب صحيح. فإدارة النزاعات داخل المؤسسات تتطلب اتباع نهج استراتيجي يركز على تعزيز قنوات التواصل، تطوير ثقافة عمل إيجابية، وتشجيع بيئة تحفز على حل المشكلات بطرق بناءة. ومن هنا، يتضح أن النزاعات ليست مجرد عقبة أمام الإنتاجية، بل يمكن أن تصبح أداة لتحسين الأداء وتعزيز الانسجام داخل الفرق العملية، إذا ما تمت معالجتها بأسلوب فعال.

تُعتبر استراتيجيات إدارة النزاعات من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة. فهناك العديد من الأساليب التي يمكن تبنيها، مثل التفاوض، الوساطة، والتحكيم، والتي تهدف جميعها إلى إيجاد حلول وسط تُرضي جميع الأطراف المعنية. كما أن تطوير مهارات التواصل الفعال بين الموظفين يساهم في تقليل سوء الفهم وتعزيز بيئة عمل أكثر تعاونًا. ويعد توفير بيئة تتسم بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات من العوامل التي تساعد في الحد من تصاعد النزاعات وتحويلها إلى فرص لتعزيز الروابط المهنية وتحسين أداء الفريق. لذا، فإن تبني منهج متوازن لإدارة النزاعات لا يساهم فقط في حل المشكلات الحالية، بل يساهم أيضًا في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاستقرار والتعاون (أبو نجم & الهاندة، 2022، ص. 344).

يلعب الرضا الوظيفي دورًا جوهريًا في تحسين بيئة العمل وزيادة إنتاجية الموظفين، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى التفاعل الإيجابي بين العاملين، مدى تحقيقهم لاحتياجاتهم المهنية، والشعور بالانتماء إلى المؤسسة. فالموظفون الذين يعملون في بيئة خالية من التوتر والصراعات غير البناءة يكونون أكثر قدرة على التركيز والإبداع، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء العام. ومن ناحية أخرى، فإن النزاعات التي يتم التعامل معها بشكل غير مناسب قد تؤثر سلبيًا على الدافعية، الالتزام، ومستوى الرضا عن الوظيفة. لهذا، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي بحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة النزاعات، مما يمكنها من تحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية واستقرارًا (الأخرس & خليل، 2018، ص. 370).

يُعد الجمع بين إدارة النزاعات بشكل فعال وتعزيز الرضا الوظيفي عاملاً أساسيًا في تحقيق النجاح المؤسسي. فالمؤسسات التي تستثمر في تطوير سياسات واضحة لحل النزاعات، وتشجع بيئة عمل قائمة على التفاهم والعدالة، تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بموظفيها وتحقيق أهدافها الإنتاجية. ولذلك، فإن إدارة النزاعات ليست مجرد عملية لحل المشكلات، بل هي استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى خلق بيئة عمل صحية، داعمة، ومحفزة. ومن خلال تعزيز الرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات بناء ثقافة تنظيمية قوية تساهم في رفع معدلات الأداء والابتكار، مما يعزز استدامتها وقدرتها على المنافسة في بيئة العمل الحديثة. (أرناؤوط، 2015، ص. 220).

### مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات تحديات عديدة تتعلق بإدارة النزاعات داخل بيئة العمل، حيث تُعد النزاعات الوظيفية من الظواهر الشائعة التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي. ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بكيفية تعامل المؤسسات مع النزاعات، حيث يؤدي وجود بيئة عمل يسودها الانسجام والتفاهم إلى تعزيز شعور الموظفين بالراحة والانتماء، مما يحفزهم على تحقيق مستويات أداء أعلى. ومن ناحية أخرى، فإن النزاعات المستمرة وعدم التعامل معها بفعالية يمكن أن تؤدي إلى تراجع الحافز الوظيفي، وزيادة الضغوط النفسية، مما يؤثر على جودة الأداء ويؤدي إلى ضعف الالتزام الوظيفي. ولذلك، فإن تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة النزاعات ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي يُعد أمرًا ضروريًا لفهم كيفية تعزيز بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

انطلاقًا من هذه الإشكالية، تسعى الدراسة إلى تحليل الأساليب والاستراتيجيات المختلفة لإدارة النزاعات داخل المؤسسات، ومدى فاعليتها في تحسين العلاقات بين الموظفين، وتقليل التوترات التنظيمية، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي. كما تهدف إلى استكشاف العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل إدارة النزاعات، وتقديم توصيات يمكن أن تساعد المؤسسات على تبني ممارسات أكثر كفاءة.



- بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:
- ما هو تأثير استراتيجيات إدارة النزاعات على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
- ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، مثل:
1. كيف تؤثر إدارة النزاعات على مستوى الرضا الوظيفي؟
  2. ما هي أكثر أساليب إدارة النزاعات شيوعاً داخل بيئات العمل المختلفة؟
  3. ما التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة النزاعات وتحسين الرضا الوظيفي؟

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة النزاعات ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير النزاعات داخل بيئات العمل على الأداء العام والاستقرار الوظيفي. كما تسعى إلى استكشاف الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للمؤسسات تبنيها لإدارة النزاعات بشكل يساهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق رضا الموظفين.

#### ومن الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة ما يلي:

1. قياس تأثير إدارة النزاعات على مستوى الرضا الوظيفي، من خلال تحليل مدى تأثير الحلول المختلفة للنزاعات على تحسين العلاقات المهنية، وتقليل التوتر، وتعزيز الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي.
2. تحليل طبيعة النزاعات في بيئة العمل، من خلال تحديد أسبابها وأنواعها، ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى نشوبها بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة.
3. دراسة استراتيجيات إدارة النزاعات المختلفة، مثل التفاوض، الوساطة، والتحكيم، وتقييم مدى فعاليتها في حل النزاعات بطريقة إيجابية تدعم تحقيق أهداف المؤسسة.
4. استكشاف العلاقة بين بيئة العمل واستراتيجيات إدارة النزاعات، وتحديد مدى تأثير العوامل التنظيمية والثقافية على نجاح أو فشل استراتيجيات إدارة النزاعات في المؤسسة.
5. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات إدارة النزاعات، من خلال اقتراح آليات فعالة يمكن للمؤسسات اتباعها لضمان التعامل مع النزاعات بشكل إيجابي، وتعزيز بيئة عمل أكثر توافقاً وانسجاماً.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة النزاعات في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث أصبحت النزاعات الوظيفية من القضايا الأساسية التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات. ونظرًا لتزايد التحديات في بيئات العمل الحديثة، فإن البحث في استراتيجيات إدارة النزاعات يوفر رؤية شاملة حول كيفية التعامل مع هذه الظاهرة بشكل يحقق الاستقرار التنظيمي ويحسن الإنتاجية، وتتجلى أهمية هذه الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي:

#### الأهمية النظرية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة النزاعات داخل بيئات العمل، حيث تسلط الضوء على مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة في إدارة النزاعات، ومدى فعاليتها في تحسين العلاقات المهنية وتعزيز بيئة عمل أكثر توافقاً. كما تساعد في فهم العلاقة بين النزاعات الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي، مما يساهم في تطوير نظريات ومفاهيم جديدة في مجال الإدارة التنظيمية وعلم السلوك الوظيفي.

#### الأهمية التطبيقية:

توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً للمؤسسات والمديرين حول كيفية تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة النزاعات، مما يساهم في تقليل التوترات داخل بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين. كما تقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تبني سياسات تنظيمية تعزز بيئة عمل إيجابية، مما يساهم في تحسين الإنتاجية، وخفض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي.



### مصطلحات الدراسة

نزاعات العمل: تُعرّف نزاعات العمل على أنها الخلافات التي تنشأ بين مجموعة من العمال أو فريق معين وبين صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل، وذلك بسبب تفسير أو تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية أو الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين. ويمكن أن تكون هذه النزاعات متعلقة بظروف العمل، الأجور، الحقوق الوظيفية، أو البيئة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تؤثر على ديناميكية العلاقة بين العاملين وأرباب العمل (الراسبيبة، 2021، ص. 9).

تُعرّف إجرائيًا بأنها الخلافات أو الاختلافات في وجهات النظر التي تحدث بين الموظفين أو بين الموظفين والإدارة داخل المؤسسة، والتي قد تنشأ بسبب اختلاف الأهداف، توزيع المهام، سياسات العمل، أو طرق اتخاذ القرار.

إدارة النزاعات: تُعرّف إدارة النزاعات بأنها العمليات والاستراتيجيات المستخدمة لمنع النزاعات الوظيفية أو الحد منها أو حلها بطريقة فعالة، بهدف تقليل التأثيرات السلبية وتعزيز بيئة عمل مستقرة ومنتجة. وتشمل هذه العمليات التفاوض، الوساطة، التحكيم، والحوار البناء بين الأطراف المتنازعة داخل بيئة العمل (سواعي، 2022، ص. 65).

تُعرّف إجرائيًا بأنها الأساليب والاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات للتعامل مع النزاعات الوظيفية داخل بيئة العمل، سواء بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين والإدارة، وذلك بهدف تقليل التوترات، وتعزيز بيئة العمل، وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والأهداف التنظيمية.

الرضا الوظيفي: يُشير الرضا الوظيفي إلى الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه عمله نتيجة لتوافقه مع بيئة العمل، علاقاته المهنية، ظروف العمل، والتقدير الوظيفي. ويعد الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات (الشهومي وآخرون، 2022، ص. 38). يُعرّف إجرائيًا بأنه المستوى الذي يعكس مدى ارتياح الموظفين تجاه بيئة عملهم، وظروفهم المهنية، وعلاقاتهم مع زملائهم والإدارة.

### الاطار النظري للدراسة

#### النزاع

يُعد النزاع ظاهرة طبيعية داخل بيئة العمل، حيث ينشأ نتيجة اختلاف المصالح، تباين وجهات النظر، والتفاوت في الأهداف والتوقعات بين الأفراد داخل المؤسسة. قد يكون النزاع داخليًا عندما يواجه الفرد صعوبة في اتخاذ القرارات المتعلقة باختياراته الشخصية أو المهنية، وقد يكون خارجيًا عندما يحدث نتيجة التفاعل مع الزملاء أو الإدارة، مما قد يؤدي إلى تعارض في المصالح أو القيم التنظيمية. وتختلف أشكال النزاع بين التنافس، المواجهة، والتفاوض، حيث يعتمد نوع النزاع وتأثيره على كيفية تفاعل الأفراد معه والآليات المتبعة لحلّه (ظريف، 2017، ص. 43).

في المؤسسات، يحدث النزاع عندما تتعارض مصالح الموظفين أو تتباين آراؤهم حول القضايا التنظيمية أو طرق تنفيذ المهام. وقد يكون ذلك نتيجة ندرة الموارد، اختلاف المستويات الوظيفية، أو تباين الخلفيات والخبرات المهنية. ولا يُنظر إلى النزاع دائمًا على أنه حالة سلبية، حيث يمكن أن يكون أداة فعالة لتحفيز التفكير الإبداعي وتشجيع التغيير البناء داخل بيئة العمل، شرط أن تتم إدارته بشكل صحيح (علوان، 2017، ص. 73).

النزاع في بيئة العمل قد يتخذ أشكالًا مختلفة، فمنه النزاع الفردي الذي يحدث بين زميلين بسبب اختلاف وجهات النظر، ومنه النزاع الجماعي الذي ينشأ بين فرق العمل نتيجة التباين في المهام والمسؤوليات. كما قد يكون النزاع تنظيميًا عندما يحدث بين الموظفين والإدارة نتيجة سياسات العمل، توزيع الصلاحيات، أو استراتيجيات الإدارة. وتعتمد طبيعة النزاع على العوامل المؤثرة في بيئة العمل، مثل طبيعة الثقافة التنظيمية، ومستوى العدالة في توزيع الفرص، ومدى كفاءة قنوات الاتصال الداخلية (العوامه & عبد النبي، 2019، ص. 41).

بشكل عام، لا يمكن تجنب النزاعات تمامًا داخل المؤسسات، ولكن يمكن إدارتها بفعالية من خلال استراتيجيات واضحة تضمن تقليل آثارها السلبية والاستفادة منها في تطوير الأداء الوظيفي. وعندما يتم التعامل مع النزاعات بأسلوب علمي ومنهجي، فإنها تصبح فرصة لتعزيز التعاون، تحسين بيئة العمل، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين (غربي & بن عامر، 2013، ص. 59).



## ادارة النزاع

تلعب إدارة النزاع دورًا حيويًا في تحقيق التوازن داخل المنظمات، حيث تساعد في تعزيز بيئة تنظيمية قائمة على العدالة والاحترام المتبادل. فالمؤسسات التي تتبنى سياسات واضحة لحل النزاعات تتمتع بثقافة عمل أكثر شفافية وتعاونًا، مما ينعكس إيجابيًا على رضا الموظفين ومستوى التزامهم تجاه المؤسسة. لذا، فإن تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة النزاع لا يساهم فقط في تقليل المشكلات داخل بيئة العمل، بل يساهم أيضًا في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة واستدامة (كعبية، 2021، ص. 12).

تُعرف إدارة النزاع على أنها العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الخلافات والتوترات داخل بيئة العمل بطريقة منظمة وفعالة، بهدف تقليل تأثيرها السلبي وتعزيز بيئة عمل أكثر تعاونًا. وتتضمن إدارة النزاع مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد في منع تصاعد الخلافات وتحويلها إلى فرص لتحسين العلاقات المهنية. وتشمل هذه الأساليب التفاوض، الوساطة، التحكيم، والتواصل الفعال، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة، مما يضمن استمرارية العمل بكفاءة واستقرار (محمدي، 2016، ص. 106). كما تُعرف إدارة النزاع بأنها العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الخلافات داخل بيئة العمل باستخدام أساليب منظمة، مثل التفاوض والوساطة والتحكيم، بهدف تقليل التوتر وتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المؤسسة. وأيضًا إدارة النزاع هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تُستخدم للحد من تأثير النزاعات داخل المؤسسات، وتحويلها إلى فرص لتعزيز التواصل والتعاون، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية (مطر، 2014، ص. 34).

تتبع أهمية إدارة النزاع من تأثيرها المباشر على بيئة العمل ومستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي. فالنزاعات غير المُدارة بشكل جيد قد تؤدي إلى التوتر بين الموظفين، انخفاض مستوى الأداء، وزيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على استقرار المؤسسة. وعلى العكس، عندما يتم التعامل مع النزاعات بأسلوب احترافي، فإنها تتحول إلى فرصة لتعزيز التواصل وتحفيز الإبداع، حيث يمكن أن تؤدي وجهات النظر المختلفة إلى تطوير حلول مبتكرة وتحسين بيئة العمل (مطر، 2014، ص. 39).

### عوامل نشوء النزاعات داخل بيئة العمل

تتعدد العوامل التي تؤدي إلى نشوء النزاعات داخل المؤسسات، حيث قد يحدث النزاع بين الأفراد وبعضهم البعض، أو بين مجموعات العمل، أو بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة. وتتميز كل حالة من هذه النزاعات بأسباب خاصة تؤدي إلى ظهورها، إلا أن هناك بعض العوامل التنظيمية المشتركة التي تساهم في نشوء النزاعات داخل بيئة العمل. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى معوقات الاتصالات الإدارية، مشكلات التنظيم، وتأثير البيئة الداخلية والخارجية على العمل (الناظر، 2021، ص. 27).

أولاً: معوقات الاتصالات الإدارية: يُعد ضعف التواصل الإداري أحد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى النزاعات داخل المؤسسات، حيث يعتمد نجاح أي منظمة على كفاءة قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة. وعندما يكون هناك سوء في تدفق المعلومات أو غياب الشفافية، تزداد احتمالات نشوء النزاعات بسبب سوء الفهم وعدم وضوح الأهداف التنظيمية. كما أن الاختلاف في الإدراك بين الأفراد حول معنى الرسائل الإدارية، وأساليب تفسير المعلومات، واتجاهات الموظفين نحو العمل قد يؤدي إلى تعقيد عمليات الاتصال. ويمكن أن تأخذ مشكلات الاتصال عدة أشكال، مثل الانطواء وعدم مشاركة المعلومات، حجب البيانات الضرورية، أو المبالغة في تطبيق السلطة الإدارية، مما يؤدي إلى سوء فهم القرارات ويزيد من حدة التوتر داخل بيئة العمل (خرواطي، 2018، ص. 296).

ثانيًا: المشكلات الناتجة عن الهيكل التنظيمي: تُعد طبيعة البناء التنظيمي داخل المؤسسة أحد العوامل الحاسمة في تحديد مدى استقرار بيئة العمل. فالمنظمات التي تفترق إلى هيكل تنظيمي واضح أو تعاني من ضعف في تحديد المسؤوليات والصلاحيات تكون أكثر عرضة لظهور النزاعات بين الموظفين. إذ يؤدي عدم وضوح الأدوار، وعدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق إلى خلق حالة من الارتباك والخلط بين الاختصاصات، مما يزيد من احتمالات تضارب المصالح والنزاعات بين الأقسام المختلفة. ومن أكثر النزاعات شيوعًا تلك التي تحدث بين وحدات الاستشارات الإدارية ووحدات التنفيذ، حيث قد تنشأ خلافات حول طبيعة القرارات واليات تنفيذها. كما أن غياب إدارة فعالة للمعلومات داخل المؤسسة يساهم في تفاقم النزاعات نتيجة لنقص التنسيق وسوء توزيع الموارد (أكرور، 2018، ص. 191).



ثالثًا: تأثير البيئة الداخلية والخارجية: تلعب البيئة التنظيمية المحيطة دورًا مهمًا في تشكيل طبيعة النزاعات داخل المؤسسات، حيث تؤثر العوامل البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، على مستوى التفاعل بين الموظفين وكفاءة عمليات العمل. فقد تؤدي اللغة المستخدمة داخل المؤسسة، وصعوبة المصطلحات، وضعف الوسائل التكنولوجية المستخدمة في التواصل إلى عرقلة عمليات الاتصال وزيادة فرص سوء الفهم بين الموظفين. كما أن التباين في المناهج الإدارية، وغياب بيئة عمل صحية، وعدم توفير مناخ تنظيمي داعم للموظفين كلها عوامل تسهم في نشوء النزاعات داخل المنظمة. وعندما تكون بيئة العمل غير مهيأة بالشكل المناسب، قد يتصرف الأفراد بشكل عشوائي، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف التشغيلية وارتفاع مستويات التوتر بين العاملين (هشماوي، 2018، ص. 78).

أنواع النزاعات في بيئة العمل

تتنوع النزاعات داخل بيئة العمل وفقًا لطبيعتها، أطرافها، والحقوق أو المصالح التي يتمحور حولها النزاع. فقد تكون النزاعات فردية أو جماعية، كما قد تنشأ بسبب الحقوق المكتسبة أو المصالح المستقبلية. ومنها:

النزاعات الفردية: تنشأ النزاعات الفردية عندما يحدث خلاف بين موظف واحد وصاحب العمل بشأن حقوق أو التزامات محددة داخل بيئة العمل. وغالبًا ما تكون هذه النزاعات متعلقة بمطالب شخصية مثل الأجور، بيئة العمل، أو الامتيازات الوظيفية. في بعض الحالات، قد تشمل النزاعات الفردية أكثر من موظف، ولكن يتم التعامل مع كل حالة بشكل مستقل، حيث يتصرف كل موظف ككيان منفصل في مطالبته بحقوقه (أكرور، 2018، ص. 194).

النزاعات الجماعية: تحدث النزاعات الجماعية عندما ينشأ خلاف بين مجموعة من الموظفين وصاحب العمل أو مجموعة من أصحاب العمل بشأن حقوقهم أو مصالحهم المهنية. وعادةً ما يتم تمثيل الموظفين من خلال نقابات عمالية أو لجان تمثيلية تتولى التفاوض نيابة عنهم. وتتركز هذه النزاعات على قضايا تتعلق بظروف العمل، الأجور، الأمان الوظيفي، أو السياسات الإدارية، حيث تسعى الأطراف إلى الوصول إلى حلول جماعية عادلة (البلهيد، 2018، ص. 5).

النزاعات حول الحقوق: تتمحور النزاعات حول الحقوق حول المستحقات التي يضمنها القانون، الاتفاقيات الجماعية، أو العقود الوظيفية، حيث يطالب الموظفون بحقوق مثل الأجور المستحقة، العلاوات، الإجازات، أو ظروف العمل. وغالبًا ما تتخذ هذه النزاعات شكل مطالب رسمية تقدمها الأطراف المتأثرة إلى الإدارة أو الجهات القانونية المختصة. وقد تكون هذه النزاعات فردية أو جماعية، اعتمادًا على عدد الموظفين المتأثرين بالمسألة (البلهيد، 2018، ص. 6).

النزاعات حول المصالح: تحدث النزاعات حول المصالح عندما ينشأ خلاف بين الموظفين وأصحاب العمل بشأن حقوق أو التزامات مستقبلية لم يتم الاتفاق عليها بعد. وغالبًا ما تنشأ هذه النزاعات أثناء مفاوضات العقود الجماعية، حيث يسعى الموظفون إلى تحسين شروط العمل، الأجور، أو الامتيازات، بينما تحاول الإدارة تحقيق توازن بين مطالب الموظفين والإمكانات المتاحة. وتميل هذه النزاعات إلى أن تكون جماعية بطبيعتها، حيث تتطلب عمليات تفاوض وتوافق بين الطرفين للوصول إلى اتفاق يحقق المصالح المشتركة (Heathfield, 2019, p. 3).

### الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم المهمة في علم النفس التنظيمي، حيث يرتبط بمشاعر الموظف تجاه عمله ومدى تحقيقه لاحتياجاته المهنية والشخصية. ونظرًا لتعدد العوامل المؤثرة فيه، اختلفت تعريفاته بين الباحثين وفقًا للمناهج النظرية والبيئات التنظيمية التي تناولت دراسته. فبعض التعريفات تركز على المشاعر والانفعالات الفردية التي يشعر بها الموظف أثناء أداء عمله، بينما ينظر آخرون إلى الرضا الوظيفي من زاوية العوامل البيئية والتنظيمية مثل طبيعة العمل، بيئة المؤسسة، والفرص المتاحة للتطوير.

يُعتبر الرضا الوظيفي حالة نفسية وانفعالية تعكس مدى توافق الموظف مع وظيفته، ويتأثر بعوامل متعددة تشمل بيئة العمل الداخلية والخارجية، العلاقة مع الزملاء والإدارة، والفرص المتاحة للتقدم الوظيفي. كما أنه يعبر عن درجة الإشباع المهني التي يحصل عليها الموظف نتيجة عمله، ومدى شعوره بالانتماء والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن الرضا الوظيفي لا يقتصر على مجرد تحقيق الفوائد المادية، بل يمتد ليشمل الجوانب



المعنوية والنفسية التي تؤثر في دافعية الموظف وأدائه العام (خرواطي، 2018، ص. 298). يرتبط الرضا الوظيفي أيضًا بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وتوقعات الموظف الشخصية. فكلما شعر الموظف بأن عمله يلبي احتياجاته المهنية، ويمنحه التقدير والاستقرار الوظيفي، زاد مستوى الرضا لديه. وعلى العكس، عندما تتعارض توقعات الموظف مع الواقع العملي، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى الرضا، مما قد ينعكس سلبًا على مستوى الأداء والإنتاجية (الراسبيية، 2021، ص. 11).

من الناحية التنظيمية، يُعد الرضا الوظيفي مؤشرًا مهمًا على مدى نجاح بيئة العمل في تحقيق الراحة النفسية والمهنية للموظفين. فالمؤسسات التي تهتم بتحسين ظروف العمل، وتعزز ثقافة التقدير والتطوير، تساهم في رفع مستويات الرضا بين موظفيها، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تقليل معدلات الغياب، وخفض نسب التسرب الوظيفي. وبالتالي، فإن تحقيق الرضا الوظيفي ليس مجرد رفاهية، بل هو عنصر أساسي لضمان استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

أهمية الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، الاستقرار المهني، والإنتاجية داخل المؤسسات، حيث يقضي الأفراد جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل، مما يجعل تحقيق الرضا الوظيفي ضروريًا ليس فقط لتحسين الأداء المهني، ولكن أيضًا لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ينعكس إيجابيًا على الصحة النفسية للعاملين، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على التكيف مع بيئة العمل، وأكثر دافعية لتحقيق الإنجازات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومستقرة (الجمال، 2015، ص. 116).

يُعد الرضا الوظيفي مؤشرًا رئيسيًا على مدى كفاءة بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث تؤدي المستويات العالية من الرضا إلى تقليل معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وخفض نسبة الحوادث الوظيفية، وتقليل معدلات ترك الوظائف. وعندما يشعر الموظفون بالرضا تجاه وظائفهم، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا بأداء مهامهم، وأكثر تحفيزًا لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يساهم في تحسين جودة العمل، ورفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة. وعلى العكس، فإن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة التوتر داخل بيئة العمل، وارتفاع معدلات الشكاوى الوظيفية، وتعزيز احتمالية نشوء النزاعات بين الموظفين والإدارة، مما ينعكس سلبًا على استقرار المؤسسة (الحويطي، 2018، ص. 129).

لا تقتصر أهمية الرضا الوظيفي على الفرد والمؤسسة فقط، بل تمتد لتشمل تأثيره على المجتمع ككل. فالمجتمعات التي يتمتع أفرادها بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي تشهد زيادة في معدلات الإنتاجية، وتحقيق التنمية الاقتصادية، وتحسين الاستقرار الاجتماعي. كما أن تحقيق الرضا الوظيفي يساهم في تقليل البطالة الطوعية، وتعزيز التماسك الأسري، وتحقيق مستوى أعلى من الرفاهية المجتمعية. لذا، فإن الاهتمام برفع مستوى الرضا الوظيفي ليس مجرد استثمار في الموظف نفسه، بل هو استثمار في نجاح المؤسسة والمجتمع بأكمله. (Liu et al., 2018, p. 504).

#### استراتيجيات إدارة النزاعات ودورها في الرضا الوظيفي لدى الموظفين:

عندما تنشأ النزاعات بين الأفراد أو الفرق المختلفة داخل المنظمة، يصبح من الضروري على الإدارة تبني استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات بطريقة تُسهم في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، مع الحفاظ على بيئة عمل إيجابية. وتتنوع أساليب تسوية النزاعات، حيث تختلف فعاليتها بناءً على طبيعة النزاع ومدى تأثيره على أداء المؤسسة (Nathaniel et al., 2016, p. 310)؛ خرواطي، 2018، ص. 304؛

Shanka, 2017, p. 23).

استراتيجية استخدام القوة أو السلطة (الإخاماد): تعتمد هذه الاستراتيجية على تدخل الإدارة بشكل مباشر لإنهاء النزاع من خلال إصدار قرارات إلزامية يجب على الأطراف المتنازعة الامتثال لها. ورغم أنها قد تكون فعالة في حل النزاعات البسيطة أو التي لا تحتمل التأخير، إلا أنها قد تؤدي إلى استياء الموظفين وتقليل دافعيتهم، خاصة إذا لم يشعروا بأن قرارات الإدارة كانت عادلة أو أخذت بعين الاعتبار جميع وجهات النظر استراتيجيات التلطيف: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليل حدة النزاع من خلال استخدام لغة عاطفية إيجابية تساعد الأطراف المتنازعة على إيجاد أرضية مشتركة للتفاهم والتعايش السلمي. وتستخدم هذه الطريقة بشكل خاص في



النزاعات التي يكون فيها الجانب العاطفي أو الشخصي مؤثراً بشكل كبير، حيث تسعى الإدارة إلى إعادة بناء العلاقات المهنية وتعزيز روح الفريق

استراتيجية التجنب: تعتمد هذه الاستراتيجية على تجاهل النزاع أو تحويل الانتباه عنه إلى قضايا أخرى، أو محاولة تقليل الاحتكاك بين الأطراف المتنازعة من خلال إيجاد حواجز تنظيمية تفصل بينهم. وقد يكون هذا النهج فعالاً عندما يكون النزاع سطحيًا أو غير مؤثر على الأداء العام، ولكنه قد يؤدي في بعض الحالات إلى تفاقم المشكلات إذا لم يتم التعامل معها في الوقت المناسب.

استراتيجية التسوية: تُعد هذه الاستراتيجية من أكثر الأساليب شيوعاً في إدارة النزاعات، حيث تهدف إلى إيجاد حل وسط يُرضي جميع الأطراف، بحيث يحصل كل طرف على جزء من مطالبه. ورغم أن هذه الطريقة قد لا تحقق مكاسب كاملة لأي طرف، إلا أنها تساعد في تهدئة النزاعات وتعزيز بيئة العمل التعاونية، خاصة عندما تكون الأهداف المشتركة أكثر أهمية من المصالح الفردية.

استراتيجية تدخل طرف ثالث: عندما يكون النزاع معقداً أو متصاعداً، يمكن اللجوء إلى طرف ثالث محايد للمساعدة في حله، مثل أحد المديرين، زميل عمل ذو خبرة، أو شخصية تتمتع بسمعة جيدة داخل المؤسسة. ويعمل الطرف الثالث على التنسيق والتوفيق بين الأطراف المتنازعة، مما يساهم في الوصول إلى حلول أكثر توازناً وعدالة.

استراتيجية توسيع الأهداف: تعتمد هذه الاستراتيجية على إعادة توجيه تركيز الفرق المتنازعة نحو أهداف مشتركة أكبر وأكثر أهمية من الخلافات الفردية. فمن خلال إدخال أهداف جديدة أو إعادة هيكلة الأهداف الحالية، يمكن للإدارة أن تساعد الموظفين على تجاوز النزاعات الشخصية والتركيز على تحقيق النجاحات المؤسسية المشتركة.

#### الدراسات السابقة:

دراسة سواعي (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نزاعات العمل بين المعلمين والإدارة المدرسية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمنطقة إربد. تكون مجتمع الدراسة من (1100) معلم ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، مع اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن النزاعات بين المعلمين والإدارة المدرسية كانت بمستوى متوسط، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين النزاعات والرضا الوظيفي. كما لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، واعتماد أساليب إدارية فعالة لتجنب النزاعات وتحسين بيئة العمل.

دراسة الراسبيبة (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عمان. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة والتأكد من صدقها وثباتها، واستخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي في تحليل البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.12). كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت لصالح الإناث في جميع المحاور ما عدا محوري ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة.

دراسة كعبيبة (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الشمال، في حين تم اختيار عينة مكونة من (53) معلماً ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الدراسة استبانة لقياس أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن الدرجات الكلية التي حصلت عليها المجالات كانت مرتفعة، مما يدل على رضا المعلمين عن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل المدرسة، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي. كما لم تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة، أو المؤهل العلمي.



دراسة زرقة وبوناب (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أسباب نزاعات العمل التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة صيدال – فرع عنابة. اعتمدت الدراسة على استبيان موجه لعينة من العمال، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصلت النتائج إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين النزاعات التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت النزاعات، انخفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة أكرور (2018): هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المؤسسات. أكدت الدراسة أن الصراع التنظيمي يُعد ظاهرة حتمية داخل بيئة العمل، ويؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين تجاه أنفسهم، عملهم، ومؤسساتهم. كما أوضحت أن الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل تنظيمية مثل القيادة والاتصال الإداري، والتي قد تؤثر سلبًا على بيئة العمل وتؤدي إلى مشكلات مثل الغياب، التأخير، دوران العمالة، وانخفاض الإنتاجية. خلصت الدراسة إلى أن فهم تأثير الصراع التنظيمي يساهم في تحسين أداء الأفراد وزيادة فعالية المنظمة.

دراسة أرناؤوط (2015): هدفت الدراسة إلى وضع إطار مقترح لإدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية العامة بسيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية. شملت العينة (593) فردًا من المديرين ونوابهم والوكلاء والمعلمين. توصلت الدراسة إلى وجود قصور في مفهوم إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة، حيث يتركز على المشكلات التنظيمية التي تعيق الإنجاز، مما يستوجب إعادة النظر في الإجراءات المتبعة داخل المدارس. كما أكدت الدراسة على أهمية زيادة رضا العاملين من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية، وحصر أسباب الصراعات بين المعلمين، والعمل على حلها في مراحلها المبكرة لتجنب تفاقمها، بالإضافة إلى تعزيز روح الأخوة وتحقيق العدالة والمساواة في إدارة النزاعات.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن هناك تركيزًا واضحًا على العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، مع اختلاف في زوايا البحث وعينات الدراسة ونتائجها. يمكن تصنيف أوجه التشابه والاختلاف في هذه الدراسات كما يلي:

#### أوجه التشابه بين الدراسات:

اتفاق الدراسات على تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: جميع الدراسات أكدت أن الصراع داخل بيئة العمل له تأثير على مستوى رضا الموظفين، سواء كان ذلك في المدارس كما في دراسات سواعي (2022) وأرناؤوط (2015) وكعبية (2021)، أو في بيئات العمل الأخرى كما في دراسة زرقة وبوناب (2019) التي تناولت قطاع الصناعة.

اعتماد المناهج البحثية الكمية والوصفية التحليلية: معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو الارتباطي، مع تطبيق الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، كما هو الحال في دراسات الراسبية (2021)، وكعبية (2021)، والشهومي والحدادي والذباء (2022).

التأكيد على دور العوامل التنظيمية في الرضا الوظيفي: أظهرت بعض الدراسات مثل أكرور (2018) وسواعي (2022) أهمية القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية كعوامل تؤثر على رضا الموظفين ومستوى النزاعات داخل المؤسسة.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسات:

أشارت دراسة زرقة وبوناب (2019) إلى وجود علاقة عكسية بين النزاعات التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت النزاعات، انخفض مستوى الرضا.

في المقابل، وجدت دراسة سواعي (2022) علاقة إيجابية بين النزاعات والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن بعض النزاعات قد تكون محفزة للمعلمين إذا تمت إدارتها بشكل جيد.

أما دراسة كعبية (2021)، فقد أظهرت أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ساهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يعكس تأثير طريقة إدارة النزاعات على العلاقة بين الصراع والرضا الوظيفي.

ركزت بعض الدراسات على البيئة التعليمية، مثل أرناؤوط (2015)، وسواعي (2022)، وكعبية (2021)، في حين تناولت زرقة وبوناب (2019) بيئة العمل الصناعي.



تفاوتت حجم العينة بين الدراسات، حيث تضمنت بعض الدراسات عينات كبيرة مثل سواعي (2022) التي شملت 1100 معلم، بينما كانت عينات أخرى أصغر مثل كعبيبة (2021) التي اقتصر على 53 معلماً فقط. ركزت دراسة الراسبية (2021) على متغيرات مثل الجنس وسنوات الخدمة، حيث وجدت فروقاً لصالح الإناث في بعض المحاور. بينما ركزت دراسة الشهومي والحدابي والديباء (2022) على أبعاد الرضا الوظيفي مثل الرواتب والحوافز وظروف العمل والإدارة المدرسية، ووجدت أنها تؤثر مباشرة على التماثل التنظيمي. في المقابل، لم تجد بعض الدراسات مثل كعبيبة (2021) فروقاً دالة إحصائية تعزى للجنس أو سنوات الخدمة، مما يعكس تباين النتائج حسب البيئة التنظيمية والعوامل المدروسة.

### الخاتمة

تعد إدارة النزاعات عنصراً أساسياً في تحقيق بيئة عمل مستقرة تعزز الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المؤسسات. وقد أظهرت الدراسة أن القدرة على التعامل مع النزاعات بأسلوب احترافي يسهم في خلق مناخ تنظيمي أكثر صحة، حيث يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي، والعدالة، والانتماء للمؤسسة. كما أكدت النتائج أن تبني استراتيجيات فعالة مثل التفاوض، الوساطة، والتواصل المفتوح يساعد في حل المشكلات بطرق بناءة تقلل من التوتر الداخلي وتعزز التعاون بين الموظفين. في ضوء هذه المعطيات، يصبح من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً خاصاً ببناء ثقافة تنظيمية داعمة، وتحسين آليات التواصل، ووضع سياسات فعالة لإدارة النزاعات، مما يضمن تحقيق رضا وظيفي أعلى، واستقراراً وظيفياً أكبر، وبالتالي نجاحاً مؤسسياً مستداماً.

### النتائج

من خلال تحليل الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي توضح تأثير إدارة النزاعات على الرضا الوظيفي داخل بيئات العمل، وأهمية تبني استراتيجيات فعالة لحل النزاعات بطريقة تعزز الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. ويمكن تلخيص أبرز النتائج فيما يلي:

1. إدارة النزاعات بشكل فعال تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، حيث أظهرت الدراسة أن وجود سياسات واضحة لحل النزاعات يقلل من التوتر الوظيفي ويعزز الشعور بالعدالة والانتماء لدى الموظفين.
2. التواصل الفعال داخل المؤسسة يلعب دوراً رئيسياً في تقليل النزاعات، حيث تبين أن ضعف قنوات الاتصال يؤدي إلى تفاقم المشكلات بين الموظفين، بينما يساهم الحوار المفتوح في حل النزاعات بسرعة وكفاءة.
3. الأساليب المستخدمة في إدارة النزاعات تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، حيث تبين أن استراتيجيات مثل التفاوض، الوساطة، وتدخل طرف ثالث تسهم في تحقيق حلول عادلة ومتوازنة، مقارنة بالأساليب القسرية التي قد تزيد من التوتر وعدم الرضا.
4. العوامل التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في نشوء النزاعات، مثل عدم وضوح الأدوار الوظيفية، التنافس على الموارد، والاختلاف في سياسات الإدارة، مما يؤكد ضرورة إعادة هيكلة بعض العمليات التنظيمية لضمان بيئة عمل مستقرة.
5. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يرتبط بانخفاض معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين الأكثر رضا عن وظائفهم يكونون أكثر التزاماً بعملهم، وأقل عرضة للبحث عن فرص عمل بديلة.

### التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُقترح تنفيذ مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز إدارة النزاعات وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات:

1. تعزيز ثقافة الحوار والتواصل الفعال من خلال عقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة، لضمان تبادل المعلومات والحد من سوء الفهم.
2. تطوير سياسات واضحة لإدارة النزاعات، بحيث يتم وضع إجراءات محددة لحل الخلافات بطريقة عادلة ومنصفة لجميع الأطراف.



3. تدريب القادة والمديرين على استراتيجيات إدارة النزاعات، لضمان التعامل مع المشكلات بطريقة مهنية تقلل من آثار النزاع السلبية وتعزز التعاون بين الفرق المختلفة.
4. تشجيع بيئة عمل قائمة على العدالة والشفافية، من خلال تطبيق أنظمة تقييم موضوعية للموظفين، وتقديم مكافآت عادلة تعزز الرضا الوظيفي.
5. توفير برامج دعم نفسي ومهني للموظفين، تساعد على التعامل مع التوتر والضغوط الوظيفية بطريقة إيجابية.
6. تعزيز العمل الجماعي وتوضيح الأدوار الوظيفية، بحيث يتم توزيع المهام بطريقة عادلة تقلل من التنافس غير الصحي داخل المؤسسة.
7. استخدام التفاوض والوساطة كأدوات رئيسية لحل النزاعات، بدلاً من فرض الحلول القسرية التي قد تؤدي إلى تزايد التوتر بين الموظفين.

### المصادر والمراجع

1. إبراهيم، ل. ع. (2017). الثقافة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة لديهم. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسبوط، 33(8)، 146-85.
2. أبو نجم، س. أ.، & الهنادة، ر. م. (2022). أثر التوازن بين الحياة والعمل في ارتباط العاملين: ضغط العمل كمتغير وسيط في شركة أمنية للهواتف المتنقلة في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7(2)، 329-357.
3. الأخرس، ه.، & خليل، ر. (2018). أبعاد جودة الحياة الوظيفية وتأثيرها على تحسين أداء العاملين في الشركات السياحية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 12(2)، 358-384.
4. أرناؤوط، أ. إ. س. أ. (2015). تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية. مجلة مستقبل التربية العربية، 22(96)، 191-295.
5. أرناؤوط، أ. إ.، & سلمى. (2015). تصور مقترح لإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة شمال سيناء باستخدام مدخل العلاقات الإنسانية. مجلة مستقبل التربية العربية، 22(96)، 191-296.
6. أكرور، س. (2018). تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 14(14)، 188-199.
7. أمنة، & أبو شوية، س. (2015). آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
8. البارودي، م. (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي. المنهل، عمان، الأردن.
9. البلهيد، ن. م. (2018). مستوى الرضا الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(1).
10. بينحامد، ع. م.، حمدتو، د. ع. د.، عابدين، & الجاك، م. ك. (2018). العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة: دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، ولاية الجزيرة، السودان.
11. الجمل، س. (2015). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 29(1). جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
12. الحويطي، ع. ب. ح. (2018). درجة امتلاك طلاب كلية التربية والآداب بجامعة تبوك لمهارات التفكير المستقبلي. مجلة البحث العلمي في التربية، 19(1)، 123-148.
13. خرواطي، ص. (2018). نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات. مجلة التواصل، 24(53)، 293-309. جامعة عنابة.
14. الراسبية، س. ب. (2021). درجة الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي في محافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 7(2).
15. زرفة، ر.، & بوناب، م. (2019). أثر نزاعات العمل التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة صيدال، فرع عنابة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 13(2)، 333-366.



16. سواعي، ن. خ. (2022). دور نزاعات العمل بين المعلمين والإدارة المدرسية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة إربد من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش.
17. الشماخ، خ. م.، & خضير، ك. ح. (2015). نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. الشهومي، س. ب. ر. ب. ع.، الحدابي، د. ع. م. ي.، & الدبائ، ع. م. ع. و. (2022). أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(25)، 25-28.
19. الشواورة، ط. س. (2016). أثر التماثل التنظيمي في دافعية العمل لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية في مديرية التربية والتعليم لقصبة الكرك. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(1)، 120-141.
20. ظريف، آ. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية بولاية أم البواقي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
21. علوان، أ. م. ش. (2017). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. العوامة، ع. ش. أ. ا.، & عبد النبي، ر. ع. ا. ا. (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 13.
23. غربي، ص.، & بن عامر، ر. (2013). الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط. دراسات نفسية وتربوية، العدد 11. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
24. كعبية، م. ع. س. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الأراضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(6).
25. محمدي، ع. ق. (2016). الانتماء التنظيمي: الماهية والمفهوم. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 7(1)، 103-113.
26. مطر، ه. ع. ا. (2014). إدارة الصراع في المنظمات: دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(1).
27. الناظر، ن. أ. (2021). تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، فلسطين.
28. هشماوي، ح. (2018). أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر رئاسة جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر، الجزائر.
29. Heathfield, S. M. (2019). How to foster employee satisfaction.
30. Liu, S., Xu, X., & Stronge, J. (2018). The influences of teachers' perceptions of using student achievement data in evaluation and their self-efficacy on job satisfaction: Evidence from China. *Asia Pacific Education Review*, 19(4), 493-509
31. Nathaniel, P., Sandilos, L. E., Pendergast, L., & Mankin, A. (2016). Teacher stress, teaching-efficacy, and job satisfaction in response to test-based educational accountability policies. *Learning and Individual Differences*, 50, 308-317.
32. Shanka, E. (2017). Conflict management and resolution strategies between teachers and school leaders in primary schools of Wolaita Zone, Ethiopia. *Journal of Education and Practice*, 8(4)