

دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين

الباحثة: علا نافع محمود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

mamsmams20202020@gmail.com

أ.د. فائق مشعل قدوري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

faaqrmd@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل لدى عينة مختارة من المنظمات الصحية في البيئة العراقية، وإن الأساس الفكري للدراسة يتمثل في أن الربط بين ابعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل تدفع نحو تهيئة بيئة عمل مناسبة تعزز من السلوك الإيجابي للعمل في المنظمات الصحية، وتوخياً لدقة مشكلة البحث تم صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات منها:

١. هل تدعم القيادات الصحية لدى عينة البحث عملية توظيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل الصحي الإيجابي؟

٢. هل هناك علاقة وتأثير بين متغيرات البحث في الميدان المبحوث؟

واعتمد مخطط افتراضي للبحث حددت من خلاله أهداف البحث وفرضياته واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل بلوغ النتائج، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية، ووزعت (٧٠) استمارة استبيان على عينة من المدراء (الاقسام والوحدات) في المنظمات الصحية ميدان البحث استرجع منها (٥٨) استمارة تم تحليلها، وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات أهمها:

- امتلاك المدراء عينة البحث فهماً وإدراكاً حول متغيرات البحث إذ إن الاجابات بصورة عامة كانت جيدة لحد ما، ويثبت ذلك الاتجاه الإيجابي الذي يشير إلى أن توظيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل.
- إن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها علاقة ارتباط وتأثير معنوية عالية في تعزيز سلوك العمل.

واخيرا ختم البحث بعدد من التوصيات والمقترحات لميدان البحث اهمها:

- ضرورة تبني المنظمات الصحية آليات واساليب استراتيجية تستند إلى تفعيل دور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من اجل ايجاد بيئة دافعة وايجابية لسلوك العمل
- ضرورة اهتمام ادارات المنظمات الصحية عينة البحث بنتائج العلاقة بين متغيرات البحث وانعكاس هذه العلاقة على طبيعة عملها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، استراتيجية التعاون، استراتيجية المنافسة، استراتيجية التجنب، سلوك العمل.

The Role of Organizational Conflict Management Strategies in Enhancing Work Behavior

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in Health Organizations in Salah al-Din Governorate

Prof. Dr. Faiyq Mishal Kaddory
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Ola Nafia Mahmood Rajab
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The research aims to show the role of organizational conflict management strategies in promoting the work behavior of a selected sample of health organizations in the Iraqi environment. The intellectual basis of the study is that the link between the dimensions of organizational conflict management strategies and work behavior push towards creating a suitable work environment that promotes positive work behavior in health organizations. In order to ensure the accuracy of the research problem, the problem was formulated with a number of questions including:

1. Do the health leaders in the research sample support the use of organizational conflict management strategies in promoting positive health work behavior?
2. Is there a correlation and effect between the research variables in the researched field?

A questionnaire was adopted as a main tool, and 70 questionnaires were distributed to a sample of managers (departments and units) in health organizations, from which 58 samples were Analyzed, and the research came out with a number of conclusions, the most important of which are:

- Managers have an understanding of the research variables as the overall responses have been fairly good, demonstrating the positive trend that employing
 - organizational conflict management strategies in promoting work behavior.
- Organizational conflict management strategies have a significant correlation and influence in promoting work behavior.

Finally, the research concluded with a number of recommendations and proposals for the field of research, the most important of which are:

- Health organizations should adopt strategic mechanisms and methods based on activating the role of organizational conflict management strategies in order to create a positive and positive environment for work behavior
- The necessity of the attention of the health organizations administrations of the research sample on the results of the relationship between research variables and the reflection of this relationship on the nature of its work.

Keywords: Organizational conflict management strategies, cooperation strategy, competition strategy, avoidance strategy, work behavior.

المقدمة

تزايدت تحديات بيئة الأعمال في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأصبحت تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات لجعل مواردها البشرية موارد فعالة تحقق أهداف التنظيم، وتسعى للوصول الى مستوى الاستمرارية على صعيد الفرد الذي كان التركيز عليه بالدرجة الأولى وعلى سلوكياته التنظيمية، وهذا ما جعل المنظمات تسعى وراء سلوكيات تتجاوز الواجبات ومتطلبات الادوار الرسمية، الى البحث في مجال الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات في المنظمات، ومنها ظاهرة الخلاف والصراع كأحد المظاهر التنظيمية التي لها الدور الكبير والمتميز في استدامة أداء وتفوق المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها.

وفي المنظمات الصحية العراقية لا تزال بيئة العمل فيها الكثير من الحوادث والأخطاء الناتجة عن سوء العلاقة بين الإنسان وما يستخدمه من أدوات وآلات، الامر الذي يجعل تلك المنظمات بأمس الحاجة إلى تبني فلسفة توظيف استراتيجيات الصراع وممارسة النفوذ داخل المنظمة كوسيلة لمراقبة أو توجيه النزاعات أو اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تتباين بشأنها وجهات النظر، بالطريقة التي تساعد على تعزيز السلوك الايجابي للأفراد العاملين التي تخدم المنظمة، ولحاجة بيئتنا ومنظمتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاء هذا البحث ليأخذ على عاتقه اختبار هذه المتغيرات في قطاع المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي لتكون نموذجاً ونقطة انطلاق نحو استطلاع عينة من المدراء في المنظمات الصحية عينة الدراسة والتي تمتاز بخبرات واسعة لكوادرها الصحية.

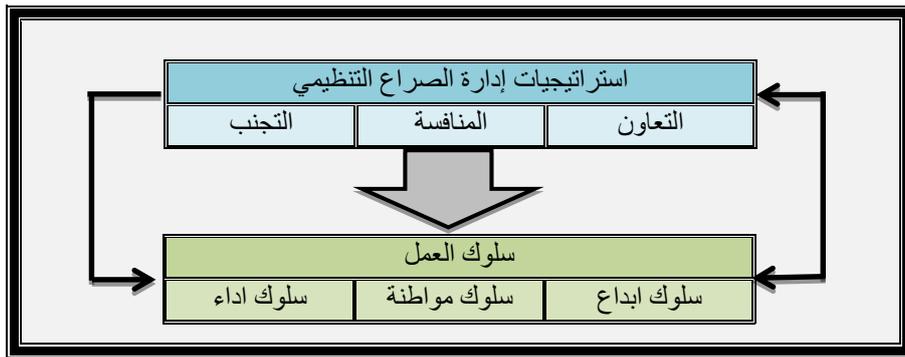
المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. مشكلة البحث: أكدت الدراسات الحديثة صحة وجود الصراع في المنظمات، بل وعدت بعض أنواع الصراعات ايجابية ودليلاً على سلامة المنظمة فهي لا تؤثر في سلوك العاملين وأداءهم التنظيمي بشكل سلبي دائماً، وانما تؤدي إلى نتائج ايجابية في الإبداع والإنتاجية والرضا الوظيفي، وبالتالي عاملاً مساعداً لتطوير أداء العاملين والمنظمة ككل.

ومن خلال ما تقدم فإن مشكلة البحث تتبلور في تجسيد أوجه الفجوة المعرفية المراد تسليط الضوء عليها، من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي: هل أن توظيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تساهم في تعزيز سلوك العمل الإيجابي؟ لذلك فان طرح التساؤلات الآتية يمكن ان يساهم في توضيح مضامين مشكلة الدراسة:

١. هل لدى قيادات الميدان الصحي المبحوث فكرة عن إدارة الصراع التنظيمي ومدى تبنيها الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة متطلبات المستقبل؟
 ٢. هل هناك تصور واضح لدى الإدارات الصحية عن سلوك العمل ومجالات تعزيزه لمواجهة المتغيرات البيئية الطارئة وتصحيح مسارات المستقبل والتكيف مع بيئة العمل الصحي؟
 ٣. هل تدعم القيادات الصحية لدى عينة البحث عملية توظيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزيز سلوك العمل الصحي الإيجابي؟
 ٤. هل هناك علاقة وتأثير بين متغيرات البحث في الميدان المبحوث؟
- ثانياً. أهمية البحث:** يكتسب البحث أهميته من أهمية المتغيرات المبحوثة والموضوع الذي يعالجه والموقع المختار، إذ يساهم البحث في طرح الاطر النظرية لمتغيراته المتمثلة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل وتنجلي أهمية الدراسة على ما يلي:

١. يسهم البحث ببيان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل في المنظمات الصحية.
 ٢. يعد البحث مهم على المستوى الميداني لأنه يقدم قاعدة معلومات يمكن توظيفها في المنظمات الصحية لتكون مرشداً كافياً لكيفية توظيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تلك المنظمات لتضيف إمكانات جديدة في قدرتها على تعزيز سلوك العمل.
 ٣. تحديد توجهات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المنظمات الصحية عينة البحث.
- ثالثاً. الأهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيسي للبحث الى بيان دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل فضلاً عن الاهداف الفرعية التي تتمثل بالآتي:
١. تقرير مدركات المجتمع الصحي حيال المضمون العام للافتراضات التي انطلقت منها البحث في مجال توظيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز سلوك العمل للمنظمات الصحية.
 ٢. التعرف على أهم الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي الحاصل في المنظمات الصحية عينة البحث.
 ٣. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز سلوك العمل في المنظمات الصحية عينة البحث.
- رابعاً. مخطط البحث وفرضياته:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث على وفق اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة، فضلاً عن توضيح الابعاد الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيراتها في المنظمات الصحية موضوع البحث مع مراعات إمكانية قياس هذه المتغيرات وعلى افتراضيات العلاقة هي اتجاه واحد، والشكل (١) يمثل المخطط الافتراضي الذي يبين ابعاد مشكلة البحث والعلاقة والاثر بين متغيراتها:
- إذ عدت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (متغيراً مستقلاً) واعتبر سلوك العمل (متغيراً تابعاً).



الشكل (١): مخطط البحث

المصدر: من إعداد الباحثان.

وفي إطار مخطط البحث تنبثق الفرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدلالة أنواعها وسلوك العمل للمنظمات الصحية عينة البحث؟
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على المستوى الكلي وعلى كل بعد من أبعاد سلوك العمل للمنظمات الصحية عينة البحث؟

خامساً. أساليب جمع البيانات: لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته، تمّ جمع البيانات عن طريق ما يأتي:

١. المقابلات الشخصية: وتضمنت إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع بعض المديرين في الميدان المبحوث بمواقع ومستويات متباينة قبل وأثناء توزيع الاستبانة واسترجاعها، وكانت المقابلات من النوع الاستكشافي وهي مقابلات مفتوحة للوقوف على الواقع القائم والحصول على الوثائق الخاصة والمتعلق بمتغيرات البحث.

٢. استبانة البحث: وتعدّ الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث، وتضمنت الاستبانة بهيئتها النهائية وبعد إجراء التعديلات على هيئتها الأولية متغيرين رئيسيين وهم: (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل)، إذ تضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (١)، الذي يمثل هيكلية استبانة الاستبانة. فضلا عن توضيح المصادر التي تم اعتمادها في تصميمها.

الجدول (١): هيكلية استبانة الاستبانة

ت	المتغيرات	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	رقم الفقرات	المصادر
١	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	التعاون	٧	٧-١	(المبارك، ٢٠١٦: ٥٦)
		التجنب	٧	١٤-٨	(أبو الرؤوس، ٢٠١٧: ٤٠)
		المنافسة	٧	٢١-١٥	(Alemu, 2018: 10) (Lazarus, 2014: 90)
٢	سلوك العمل	سلوك الإبداع	٦	٤٥-٤٠	(عبدالباسط، ٢٠١٨: ٦)
		سلوك المواطنة	٦	٥١-٤٦	(Obicci, 2015: 2)
		سلوك الأداء الوظيفي	٧	٥٨-٥٢	(Huang & you, 2011: 113)

وقد استعمل مقياس (ليكرت) الخماسي للأوزان في قياس فقرات متغيرات الدراسة، الذي توزعت فيه الإجابة من (١-٥) درجات إذ تعطي أقصى درجة (٥ درجات) لتأييد (أنفق بشدة) وتتناقص تدريجياً حتى تبلغ أوطاً درجة (١) لتأييد (لا أنفق بشدة)، وذلك لغرض الحصول على نتائج موضوعية وتجنب الإجابات المحايدة التي تؤثر على دقة نتائج التحليل. كما واخضعت الاستبانة الى قياس الصدق والمحتوى، ثم استخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach)، فقد كانت قيمته (٦٧%) وهي قيمة ملائمة تؤكد ثبات الاستبانة وصلاحيته للاستخدام في القياس.

سادساً. مجتمع البحث وعينه: تمّ اعتماد أسلوب المسح الشامل لصناع القرار للقطاع الصحي ضمن الرقعة الجغرافية لمحافظة صلاح الدين ممثلة (بمستشفى صلاح الدين العام ومستشفى سامراء ومستشفى الشرجات ومستشفى الضلوعية ومركز ابن سينا الصحي والمركز الجامعي الصحي) بوصفه موقعاً لإجراء البحث وذلك لدورها في تقديمها للخدمات الصحية ضمن الرقعة الجغرافية للمحافظة، إذ بلغ مجتمع البحث (١١٠) ووزعت (٧٠) استبانة استبيان بين القطاع المبحوث، وقد شكلت ما نسبته (٦٤%) من مجموع الأفراد في مجتمع البحث، وبعد توزيع الاستبانة بلغ عدد المستجيبين (٥٨) وبنسبة (٥٣%) من الاستثمارات الموزعة.

وتم اختيار العينة وفقاً لمقتضيات البحث الحالية إذ إن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مهمة تقع في الأساس على عاتق صناع القرار في المنظمات، ومن هنا جاء اختيار عينة البحث

المؤلفة ممن هم (بدرجة مدير ومعاون مدير مستشفى ومدير قسم ومدير شعبة) بوصفهم صناع القرار في المنظمات الصحية، ويوضح الجدول (٢) أهم الخصائص للأفراد المبحوثين.
الجدول (٢): وصف البيانات الشخصية للعيينة

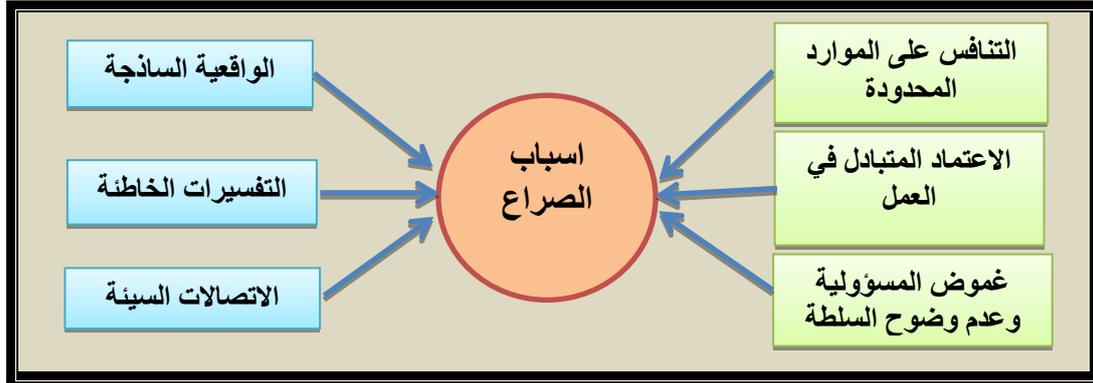
الجنس							
انثى				ذكر			
%		العدد		%		العدد	
٢١		١٢		٧٩		٤٦	
العمر							
٥١ فأكثر		٥٠-٤١ سنة		٤٠-٣١ سنة		اقل من ٣٠ سنة	
%		العدد		%		العدد	
١٦		٩		١٩		١١	
٤١		٢٤		٢٤		١٤	
المؤهل العلمي							
دراسة عليا		بكالوريوس		دبلوم		إعدادية فما دون	
%		العدد		%		العدد	
٢٦		١٥		٥٠		٢٩	
٥		٣		١٩		١١	
الخدمة في المنصب							
١٥ سنة		١١-٤ سنة		٥-١٠ سنوات		٤ سنوات فأقل	
%		العدد		%		العدد	
٩		٥		٧		٤	
٢٤		١٤		٢٤		٦٠	
٣٥		٦٠		٣٥		٦٠	
الخدمة الوظيفية							
١٣ سنة فأكثر		٨-١٢ سنة		٣-٧ سنة		اقل من ٢ سنة	
%		العدد		%		العدد	
٤١		٢٤		٢٦		١٥	
١٩		١١		١٩		١٤	
١٤		١٤		١٤		٨	
الدورات التدريبية							
خارج القطر				داخل القطر			
%		العدد		%		العدد	
١٢		٧		٨٨		٥١	

المحور الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته

أولاً. الصراع التنظيمي (النشأة والمفهوم): يعد الصراع أحد المكونات التكميلية للسلوك التنظيمي، وتطور بتطور نظريات الفكر الإداري، إذ بدأ الفكر الإداري يتحدث عن الصراعات والأزمات وأنواعها وأسباب نشوئها والآثار المترتبة عليها وكيفية إدارتها (السيد، ٢٠٠١: ٢١)، وعكست المدارس الإدارية اختلافاً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك المنظمات والأفراد

- إذ نظر اليه الكلاسيكيون على أنه القوة السلبية التي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الامكان
- بينما ينظر اليه السلوكيون على أنه الأمر الغير المرغوب فيه (الفقعاوي، ٢٠١٧: ١٣)
- أما النظرة المعاصرة في الفكر الإداري، فأنها ترى ان الصراع ليس طبيعياً فقط، وانما قد يكون ضرورياً أحيانا أو محركاً للإبداع والتغيير والقضاء على عدم التطور والجمود، إذ يشير (ربابعة، ٢٠١١: ٥) ان الصراع شيء طبيعي وظاهرة صحية، بل هو دليل على حيوية المنظمة ويقوم على افتراضات رئيسة هي:

١. الصراع حالة يمكن تجنبها.
 ٢. الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
 ٣. إن إدارة الصراع ممكنة.
 ٤. يعتبر الحد الأدنى من الصراع أمر طبيعي وضروري.
- وحدثنا هناك من الكتاب والباحثون في مجال علم الإدارة والمنظمة من حاول البحث في فوائد الصراع، وإمكانية ان يكون الصراع إيجابياً بل توظيفه في تطوير القدرات البشرية وبالتالي تحقيق أداء إيجابياً للمنظمات (Alemu, 2018: 10).
- إن الصراع لغوياً كما أشار (صلاح، ٢٠١٧: ١٥) يعني التخاصم معاً باستخدام القوة أو عدم الاتفاق أو التعارض، كما تعني كلمة (Conflict) الخصام والعراك والصدمة، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه العواطف والتصرفات والكلمات مع بعضها البعض.
 - أما الصراع اصطلاحاً فقد تعددت واختلقت آراء الباحثين حول تعريف الصراع وفق خلفياتهم ووجهات نظرهم وطبيعة العمل ومنها:
 - هو عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم.
 - أو هو العملية التي تسعى فيها وحدات النظام إلى تحقيق مصالحهم على حساب مصالح وحدات أخرى. (الجبوري، ٢٠١١: ١٥)
 - وركزت بعض التعريفات على أن الصراع هو خلاف بين طرفين أو أكثر ممن يرون أن لديهم مخاوف غير متوافقة. (Schramm-Nielsen, 2002: 67) ويتفق مع هذا التوجه (Serrieh, 2017: 21) بأنه عملية حدثت بين طرفين أو أكثر كنقطة في أي نشاط مستمر عندما يتقاطع التفاعل ليصبح نزاعاً بين الأطراف وفقاً لاختلافات حول الحقائق وعدم توافق الأهداف فيما بينهم.
- وبناء على ما جاء من تعاريف يمكننا ان نستنتج الآتي:
١. ان الصراع التنظيمي يعبر عن التنافس الذي يحدث بين الافراد نتيجة التعارض بين المعتقدات والاهداف والقيم.....والخ.
 ٢. الصراع التنظيمي يتبين من خلال الاختلافات التي تحدث بين الاشخاص على القضايا والمسائل الجوهرية.
 ٣. ان الصراع التنظيمي قد يكون عمل قصدي تقوم به المنظمة وذلك لغرض تحقيق اهدافها ومصالحها.
- ثانياً. أسباب الصراع التنظيمي:** ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة العديد من الأسباب المختلفة والمتباينة بتباين طبيعة الصراع ومجاله وأنواعه، فهناك ماهي أسباب عقلانية ذات صلة بالاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها أو أسباب غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات، فيما يرى (راضي، ٢٠١٠: ٣٤) و(الفقعاوي، ٢٠١٧: ١٥) أن من بين أكثر الأسباب التي ينتج عنها الصراع التنظيمي هي أسباب شخصية، وأسباب تنظيمية، ويشير (راضي، ٢٠١٠: ٣٤) إلى الأسباب التنظيمية التي تخص المنظمة وظروفها والأسباب التي تتعلق بالعوامل الشخصية المتعلقة بالأفراد، وكما يظهره الشكل الآتي:



الشكل (٢) العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع

المصدر: الجبوري، رياض صالح حميد حبيب، (٢٠١١)، أساليب إدارة الصراع وأثرها على أداء الأفراد دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في شركة مصافي الشمال/بيجي، رسالة دبلوم عالي تخصصي في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

وفيما يأتي توضيح لهذه الأسباب:

❖ **الأسباب التنظيمية:** وهي تتعلق بالمنظمة وظروفها وتشمل على التنافس على الموارد المحدودة والاعتماد المتبادل في العمل وغموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة. وسنوضح الأسباب التنظيمية فيما يأتي:

١. **التنافس على الموارد المحدودة:** إذ إن وجود الإمكانيات والموارد المحدودة في المنظمة تؤدي إلى حدوث الصراع فإن المنظمة التي لا تستطيع توفير الموارد والأموال اللازمة لإشباع الاحتياجات التي تخص تلك الأقسام. (الشمري، ٢٠١٨: ٢٦)

٢. **الاعتماد المتبادل في العمل:** يعود إلى التنسيق بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء وتوجد ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهي الاعتماد المتسلسل والاعتماد المشترك والاعتماد التبادلي. (صفحي، ٢٠١١: ٤٩)

٣. **غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:** وجود عدم الدقة في بعض الأحيان بعدم الدقة لتحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الأنشطة والواجبات وهذا كله يؤدي إلى تهرب المكلف من مسؤوليته. (الطار، ٢٠١٠: ٢٥)

❖ **الأسباب الشخصية:** وهي تتعلق بشخصية الأفراد العاملين في المنظمة وتتضمن الواقعية الساذجة والتفسيرات الخاطئة والاتصالات الخاطئة وسنوضح الأسباب الشخصية فيما يأتي:

١. **الواقعية الساذجة:** وتتمثل بالاعتقاد الذي يوضح وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة ويبين وجهة نظر الآخرين هي الخاطئة وغير واقعية و متحيزه. (عبود وعبود ٢٠١٤: ٩٨)

٢. **التفسيرات الخاطئة:** وهي الأخطاء التي تحدث في تفسيرنا لسلوك الآخرين، عندما يحدث الفشل في تحقيق الأهداف يحاول الأشخاص إيجاد التفسيرات والأسباب لذلك فبعض الأشخاص يرجعها لعدم التخطيط أو سوء الحظ وسوء ظن بالآخرين وهذه تلعب دوراً بارزاً في نشوء النزاعات. (رفاعي وبسيوني، ٢٠٠٤: ٤٨٠)

٣. **الاتصالات السيئة:** تعني قيام الأفراد بالاتصال مع الآخرين بطريقة تجبرهم دون أن يقصدوا ذلك وهذا يترك شعوراً بالأسى، واللوم الهدام، وهذا يؤدي إلى الشعور بالحاجة إلى الانتقام والثأر الذي يضع الحجر الأساس للنزاعات والصراعات التي قد تكون لانهاية لها (الطار، ٢٠١٠: ٢٦).

ثالثاً. إدارة الصراع التنظيمي: تشير البحوث والدراسات إن العمل على حل الصراع ضرورة لضمان استمرار المنظمات وفعاليتها، فلا تستطيع الإدارة ان تقف مكتوفة اليدين امام الصراعات التي تحدث في المنظمة مهما كان شكلها أو مصدرها(صراع الأهداف ، وصراع المعرفة، وصراع انفعالي أو وجداني)، بل الضرورة تقضي تدخل الإدارة في حالة الشعور بزيادة شدة الصراعات بين اطراف الصراع عن الحد المقبول او تتدخل في حالة الشعور بالانخفاض بشدة الصراعات على المستوى المعين المرغوب فيه (المغربي، ٢٠١٠: ٣١٢)، من هنا فأن وجهة النظر الحديثة تؤكد ان إدارة الصراع اجراء لا مفر منها في الحياة التنظيمية، ولا بد من وجود إدارة مسؤولة تحسن التصرف لمنع المواقف التي ينشا فيها الصراعات، والعمل على توظيف الاساليب والتقنيات الفعالة من أجل الحل، أو التقليل من الآثار السلبية، ومن ثم بلورة استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع. (Alemu, 2018: 10)

لقد دأب الباحثون تناول مفهوم ادارة الصراع التنظيمي من زوايا متعددة، ولغرض التعرف على ابراز المفاهيم التي اوردها الكتاب فان ذلك يظهر من الجدول(٣) وكما يأتي:

الجدول (٣): مفهوم إدارة الصراع التنظيمي حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

مفهوم إدارة الصراع	الباحث
انها التدخل الهادف لتشجيع وحفز الصراع المفيد او التدخل الذي يمنع حدوث الصراع ويعمل على حل الصراع المدمر.	Roberts, 1997: 24
العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.	Robbins, 2001: 392
مهارة أساسية تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية	مصطفى، ٢٠٠٥: ٣٩٣
التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله	قطيشات، ٢٠١٠: ٧٤
العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده.	الفقعاوي، ٢٠١٧: ٢٠

وفي ضوء ما طرح الكثير من الباحثين والكتاب من مفاهيم عن ادارة الصراع التنظيمي وسبل التعامل معه، فان إدارة الصراع تحتل اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وتعتبر من الأولويات الهامة التي تواجه إدارة المنظمة خاصة عندما يلقي ذلك الصراع بتأثيراته السلبية على ثقافة المنظمة، وهنا تحاول إدارة المنظمة الموازنة بين حاجتها لنوع جيد من الصراع الذي يهزم حالة الكسل والخمول ويوفر لها فرصة تعلم تنظيمي جديدة، وبين الحاجة الى منع تحول الصراع الى صراع سيء ومضر والذي يتسبب في تعطيل عملية التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام في المنظمة (مطر، ٢٠١٤: ١٦).

رابعاً. أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: استخدم الباحثون مصطلحات مختلفة للتعبير عن كيفية إدارة الصراع (كآليات إدارة الصراع وأساليب وانماط إدارة الصراع واستراتيجيات إدارة الصراع)، ويرى (Thakore, 2013: 13) أن إدارة الصراع تشير إلى كل من الاستراتيجيات والأساليب ذات الصلة باحتواء (إدارة الصراع) وكذلك على استراتيجيات وأساليب حلها، وسيتم اعتماد مصطلح استراتيجيات إدارة الصراع في هذه الدراسة، والمقصود بها استراتيجيات التعامل مع الصراع وليس وسائل القضاء عليه بل تعني إدارته وتوجيهه الوجهة

المناسبة ليكون فعالاً، إذ يرى (العربي، ٢٠١٧: ٢٣) بانها اساليب وطرق يتم من خلالها استخدام الحلول والمثيرات للوصول الى مستوى الصراع المرغوب فيه وطبقاً إلى رأي (Rahim, 2002) ان إدارة الصراع ليست بالضرورة أن تعني تجنب أو تخفيض أو إنهاء الصراع وإنما تتضمن وضع وتصميم استراتيجيات كلية على مستوى المنظمة وتطبيقها من أجل التقليل من الصراعات الضارة (السلبية) وتعزيز الوظائف البناءة والإيجابية للصراع (حميد انور، ٢٠١٤: ٣٣).

ونقدم من خلال الجدول (٤) عرضاً لأهم تصنيفات استراتيجيات ادارة الصراع لبعض الدراسات وما قدمه الباحثون على سبيل التعريف باتجاه تصنيف إدارة الصراع وفقاً للنماذج التي ورودت في ادبيات الادارة، مستهدفين اختيار النموذج الذي سيتم اعتماده في الدراسة الحالية.

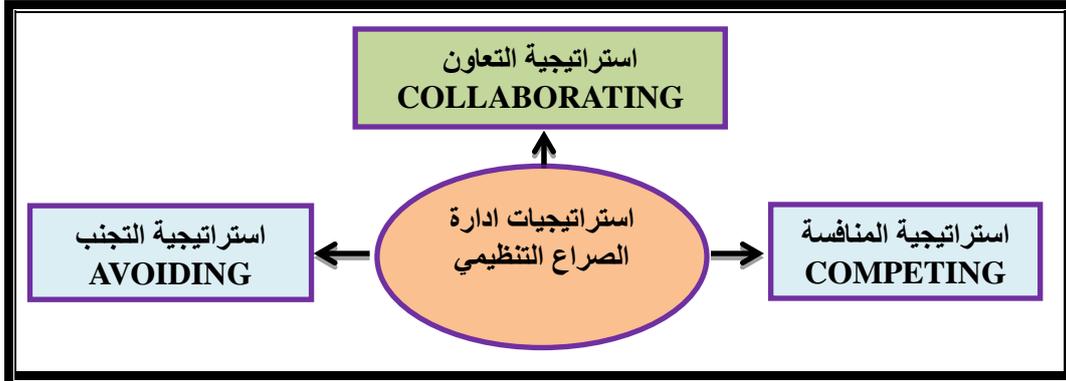
الجدول (٤): تصنيفات استراتيجيات ادارة الصراع من وجهة نظر بعض الدراسات

الاستراتيجيات	الباحث
استراتيجية التعاون، استراتيجية المنافسة، استراتيجية التجنب.	العبيدي، ٢٠٠٨: ٨٦
التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب.	زهدي، ٢٠٠٩: ٦٠
استراتيجية المشاركة أو التمازج، استراتيجية تنافسية، استراتيجية انسحاب أو تجنب، استراتيجية عدم المواجهة أو التأقلم، استراتيجية المساومة.	البدراوي والنجفي، ٢٠١٠: ١١
التعاون والتفاوض والتجنب والفرص	Lazarus, 2014: 90
استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية القوة.	عبود وعبود، ٢٠١٤: ٨٠
التعاون التنافس، التجنب.	الحيت، عبدالعال، ٢٠١٤: ٤٥
أسلوب التجنب، أسلوب المواجهة والمكاشفة، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة، أسلوب التعاون.	قريشي وفائزة، ٢٠١٥: ٨٩
استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية القوة.	Obied and Ahmed, 2016: 39
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التكامل، الإرضاء، السيطرة، التجنب، المساومة).	Serrieh, 2017: 21
استراتيجية التعاون، استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب والإغفال.	Alemu, 2018: 12

يظهر الجدول نماذج متباينة لاستراتيجيات مواجهة الصراع. ويعود هذا التباين بالدرجة الأساسية إلى عدم وجود استراتيجية معينة أو محدودة يمكن استخدامها في حالات الصراع المختلفة حيث إن كل حالة قد تتطلب استعمال استراتيجية معينة. وبقدر تعلق الامر بموضوع الدراسة الحالية وعلى مستوى المنظمات الصحية (المستشفيات) في البيئة العراقية ميدان الدراسة، نجد إن نموذج (Baker, 1988) والذي يتألف هذا النموذج من ثلاث استراتيجيات لمواجهة الصراع التنظيمي وهي (١. استراتيجية التعاون، ٢. استراتيجية الإيجاب "التنافس"، ٣. استراتيجية التجنب) والذي شاع استخدامه في العديد من الدراسات العربية ومنها في البيئة العراقية كدراسة (العبيدي، ٢٠٠٨) و (الحيت وعبد العال، ٢٠١٤) و (عبود وعبود، ٢٠١٤)، ودراسة (Alemu, 2018)، فضلاً عن انه من النماذج المطورة، وانه ملائم للبيئة العراقية، كما ان اساليب (التعاون، المنافسة، التجنب) أكثر وضوحاً وأسهل قياساً وكونه أكثر ملائمة للدراسات، ونوضح بإيجاز أساليب استراتيجيات (أنموذج: Baker).

ويتكون أنموذج (Baker, 1988) من ثلاث استراتيجيات لمواجهة الصراع وهي:

(استراتيجية التعاون، استراتيجية المنافسة، استراتيجية التجنب) كما موضح في الشكل ادناه:
(العبيدي، ٢٠٠٨: ٨٦)



الشكل (٣): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج (Baker, 1988)
المصدر: العبيدي، أمل محمود، (٢٠٠٨)، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٦٩).

١. استراتيجية التعاون (COLLABORATING): أحياناً ما يُطلق على نمط التعاون لإدارة الصراع مشكلة من خلال اختلافات الصراع وحل المشكلات حتى يفوز الجميع، وهي تسعى إلى حل الصراع بالحد الأقصى من التركيز على اهتمامات كلتا المجموعتين، فيتطلب حل المشكلات بنجاح أن تظهر المجموعات المتصارعة رغبة في العمل بشكل تعاوني نحو حل تكاملي يلبي احتياجات جميع المعنيين، وهذا هو أسلوب إدارة الفوز الذي يعتبر اهتمامات كلا الطرفين ويركز على المكاسب المتبادلة، ولذلك يقال إن هذا النمط ينتج نتائج فائقة مع المزيد من خلال استكشاف قضايا الصراع بشكل أشمل (George, et al., 2013: 180)
٢. استراتيجية المنافسة (COMPETING): يبين هذا الأسلوب محاولة المدير أجبار العاملين على الاستماع لمقترحاته والامتثال لوجهة نظره، غالباً عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهداف المدير وأهدافهم وبالمعنى الآخر فإن تحقيق أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر بصورة سلبية في تحقيق أهداف الطرف الآخر، فقد تعني المنافسة الدفاع عن حقوقك أو الدفاع عن موقف تعتقد صحيح أو مجرد المحاولة بالفوز على الطرف الآخر (العبيدي، ٢٠٠٨: ٨٧)
٣. استراتيجية التجنب (AVOIDING): يعبر هذا النمط عن عدم اهتمام الفرد بذاته وبالآخرين وهو يوضح هروب الفرد وانسحابه من مواجهة الصراعات وإيجاد الحلول للمشكلات، فإن أسلوب التجنب يعتبر أسلوباً غير مباشر وغير متعاون (فتاح، ٢٠١٧: ٢٣٢).

المحور الثالث: سلوك العمل

- أولاً. مفهوم سلوك العمل: لقد اختلفت وجهات النظر عند الكتاب والمفكرين والباحثون في تحديد مفهوم شامل وجامع للسلوك، إذ إن تحديد مفهوم محدد له أمر في غاية الصعوبة كونه يستند على معايير ومبادئ وقيم تحكم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة.
- عرف (فريد، ١٩٩٨: ٣٦) السلوك انه محصلة التفاعل بين الفرد ممثلاً في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكائه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيط به.

ويرى (عمر، ٢٠١٤: ٨٢) أن السلوك هو مجموعة التصرفات والأفعال والأنشطة التي تصدر عن الفرد في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه، وإشباع حاجاته ورغباته من عناصر المناخ الذي يحيط به.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول إن مصطلح السلوك بوجه عام يشير إلى الاستجابات الصادرة عن أنشطة الكائن الحي التي تحدث بصورة إرادية أو لإرادية، وهنا تأكيد بأن السلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير يتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد، وقد حدد العلماء مجموعة من الخصائص التي تميز السلوك بالآتي: (المغربي، ٢٠٠٤: ٢٤)

- إنه نتيجة لشيء: أي إنه مسبب لا يظهر من فراغ.
- إن السلوك مرن: أي انه يتعدل ويتبدل تبعاً للظروف والموافق المختلفة علماً بأن مرونته نسبية من شخص إلى آخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والظروف البيئية المحيطة بهما.
- إنه سلوك هادف: بمعنى إنه يسعى لتحقيق هدف أو إشباع حاجة.
- إنه سلوك متنوع: أي إنه يظهر بصورة متعددة حتى يمكنه التوافق مع المواقف التي تواجهه.

أما فيما يتعلق بمكان العمل وتنظيم العمل، فهو يعبر بشكل أو آخر عن مجموعة متنوعة من السلوكيات المختلفة، وقد كثر الحديث عن موضوع سلوك العمل في العقود الأخيرة القليلة من القرن الماضي، فمع تزايد واتساع الانتقادات للأعمال ومعاييرها إلى حد إهمال مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية لم يعد الصمت سهلاً إزاء ذلك وأصبح الحديث عن السلوكيات والأخلاقيات في مجال العمل مطلوباً، وصار من الحكمة أن تقابل رؤية الأعمال في النموذج الاقتصادي برؤية أخرى هي الرؤية القائمة على السلوكيات والأخلاقيات ومعاييرها الخاصة والتي لا تقل أهمية عن معايير الربح والكفاءة. (أبو النصر، ٢٠٠٧: ٦٩)

وبالإمكان إيضاح طبيعة مفهوم سلوك العمل من خلال استعراض بعض منها التي غالباً ما تمتد أولها في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي:

- يرى (Zhu, 2013: 24) أن سلوك العمل بأنه مجموعه من التصرفات والأعمال التي يؤديها الأفراد لأداء عمل معين، وتختلف سلوكيات الأفراد باختلاف التخصصات والمجالات التي يعملون بها، أو هي عبارة عن سلسلة من التفاعلات الديناميكية والتفاعلية في المنظمة والتي يشمل سلوكيات الدور الداخلي (In-role behavior) وسلوكيات الدور الإضافي (Extra-role behavior).

● كما أشار إليه (القاموسي، ٢٠١٦: ٩٧) بأنه الأعمال المتوقعة من قبل الأفراد والذي يشارك بصورة مباشرة في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي توفر الدعم للعمليات الأساسية للمنظمة. وبناءً على ما تقدم ترى الدراسة الحالية أن سلوك العمل هو: مجموعة من التصرفات والأعمال الداخلية والخارجية التي يقوم بها الفرد في المنظمات الصحية وذلك لتحقيق أهداف محددة يسعى لأجل الوصول إليها وإشباع حاجاته ورغباته.

ثانياً أهمية سلوك العمل: ظهرت الكثير من البحوث التي ركزت على أهمية سلوك الأفراد العاملين في المنظمات، ومدى تأقلمه مع أجواء العمل وانسجامة في العمل وقيامه بإجراء الأعمال الطوعية والتي تعني الأعمال الإضافية (Befort & Hatturp, 2003: 18)، فعندما يكون سلوك العمل العادي خارج معايير المنظمة، فإن عواقبه بعيدة المدى وتؤثر على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار والإنتاجية والتكاليف (Appelbaum, et al., 2007: 387)، وبشكل عام يمكن إيجاز أهمية سلوك العمل بالآتي:

١. يشكل سلوك الأفراد الأهمية الكبيرة، لما ينتج عنه نتائج تتعلق بمستوى أدائهم للعمل المطلوب وتحقيق إنتاجية عالية، والسعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتكوين السمعة الجيدة لها (العابدي والهادي، ٢٠١٦: ١٤).
 ٢. تسعى المنظمات إلى الوصول إلى تحسين كفاءتها وفعاليتها وهذا يكون واضحاً من خلال حاجة تلك المنظمات إلى الأفراد الذين يكونون على استعداد لتجاوز المهام المطلوبة منهم كمتطلبات الوظيفة الرسمية (Ando & Masuda, 2010: 218).
 ٣. إن المنظمات بحاجة إلى الموظفين الذين يديرون الأعمال بالشكل الجيد وتهتم بهم وتكون لهم قيمة لدى المنظمة، وإن الأداء العالي لأفراد يكون بمثابة الرصيد المهم وذات القيمة للمنظمة (Yun & et al., 2007: 746).
- ثالثاً. أبعاد سلوك العمل: إن المتتبع للعديد من الدراسات الاستطلاعية حول ابعاد سلوك العمل، يرى تباين وجهات نظر الكتاب والباحثين حول تحديد كم ونوع تلك الابعاد، وأن تحديد بعد محدد دون اخر أمر في غاية الصعوبة كونها تستند على معايير ومبادئ وقيم تحكم سلوك العاملين في بيئات مختلفة. ورغم اختلاف سلوكيات وأخلاقيات العمل من مهنة إلى أخرى إلا أنه يوجد قواعد عامة تستند إلى القيم وتكون مشتركة بين جميع المهن وتحكم السلوك، والجدول (٥) يعرض عدداً من هذه المبادئ والابعاد:

الجدول (٥): ابعاد سلوك العمل وفق آراء الكتاب والباحثين

الكاتب والسنة	ابعاد سلوك العمل
Chen & Aryee, 2005: 226	الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، أداء المهمة، سلوك الإبداع.
Appelbaum, et al., 2007: 578	* سلوكيات ايجابية تتفق مع القواعد والمعايير الأخلاقية. * سلبية ومنحرفة تتعارض مع المصلحة العامة.
متعب والعطوي، ٢٠٠٨: ١٠-١١	سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك الإبداع، الاداء الوظيفي.
Zhu, 2013: 24	يشمل سلوكيات الدور الداخلي وسلوكيات الدور الإضافي.
نوار وضرغام، ٢٠١٦: ٢٩١	بعد سلوك المساعدة، وبعد سلوك الالتزام، بعد سلوك الإنجاز.
العابدي وهديل، ٢٠١٧: ٨	سلوك المساعدة، وسلوك صوت العاملين، والسلوك المنحرف.

وبعد استعراض بعض الدراسات عن سلوك العمل، نرى أن هناك تباين واختلاف في التركيب النوعي والعددي لأبعاد سلوك العمل تبدو واضحة، فهناك من الدراسات ما قدمت ابعاد محدودة واخرى واسعة، ولكن لتعدد هذه الابعاد وعدم امكانية الاعتماد على ابعاد معينة وإغفال غيرها، فإن الدراسة الحالية ترى عدم الالتزام بأنموذج محدد لأحد الباحثين، والسعي نحو بناء توافق في الآراء من البحوث السابقة، ثم تبني ابعاد تتوافق مع طبيعة ميدان الدراسة (المنظمات الصحية)، وانسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم تبويبها لأغراض منهجية الدراسة الحالية إلى ثلاثة أنواع او ابعاد هي (سلوك الاداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك الإبداع) لتعبر عن متضمنات سلوك العمل التي تشترك فيها المنظمات ومنها المنظمات الصحية، ويقدر تعلق الامر بالدراسة الحالية سيتم تبني ثلاثة ابعاد هي (سلوك الاداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك الإبداع) والتي اشارت إليها معظم الدراسات الواردة في الجدول اعلاه، والتي ترى الدراسة انها ابعاد ذات شمولية وخصوصية في المنظمات الصحية، لعدة مبررات منها:

١. معظم الدراسات الخاصة بسلوكيات و اخلاقيات العمل اشارت الى اهمية قياس هذه الابعاد بشكل عام، اذ أنها تمثل مخرجات العمل السلوكية التي توفر المبادئ التوجيهية نحو النجاح المتزايد والمستدام كفرد وفريق وإدارة وتنظيم في المنظمات الصحية.
٢. هنالك اجماع من قبل معظم الكتاب والباحثين على تلك الابعاد لسلوك العمل في المنظمات ومنها الصحية مثل: دراسة (Chen & Aryee, 2005) ودراسة (متعب والعطوي، ٢٠٠٨).
٣. تنوع الابعاد التي من الممكن ان تحقق حالة ارتفاع مستوى إدراك العاملين وزيادة ثقتهم في إدارة منظماتهم الصحية وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من الارتقاء بالسلوكيات الإيجابية، والابتعاد عن كل ما يؤدي إلى نتائج السلوك السلبي، كانخفاض مستوى الولاء التنظيمي وزيادة معدل دوران العمل وغيرها من التي سوف تؤثر بالسلب على أداء المنظمة وكفائتها.

وبهدف تقديم فكرة عن مضامين هذه الأبعاد، نقدم عرضاً ملخصاً لها من خلال الآتي:

١. **سلوك الإبداع (Creative behavior):** تزايد الاهتمام بالإبداع والسلوك الإبداعي في السنوات الاخيرة لما له من دور فعال في أداء المنظمة ودعم أنشطتها، فلفظ الإبداع يطلق على الفكرة الجديدة والخدمة المتميزة او المنتج الجديد او العمل المبتكر المتميز في مجاله، والابداع اصطلاحاً عرفه (هاجر، ٢٠١٦: ٩) بأنه عميلة انتاج وطرح افكار مفيدة وجديدة، اي امتلاك الافراد قدرات متميزة اضافية خلاقة مثل القدرة على التغيير وسعت الاتصالات وتشجيع الابداع وحل المشكلات، بينما يعني سلوك الإبداع كل الأفكار والمقترحات البناءة التي يقدمها العاملون لتحسين انسياب العمل (العطوي والعايدي، ٢٠٠٧: ١٥٩)، وعرفه (Hsu & Wang, 2015: 116) هو السلوك الذي يعني توليد الأفكار الجديدة واكتشاف الفرص والذي يعني السلوك المرتبط بالابتكار، كما يشمل السلوك الموجهة نحو تنفيذ وتطبيق المعارف الجديدة أو تحسين العمليات لتعزيز الأداء الشخصي، أي السلوك المرتبط بالتنفيذ.

٢. **سلوك الأداء الوظيفي (Performance Behavior):** يتحقق الاداء الوظيفي عندما تستطيع المنظمة تحديد العوامل الرئيسة التي تؤثر في العمل وجعلها متوافقة ومتلائمة لدعم استراتيجياتها وأهدافها، وهذا يشمل كافة الهياكل التنظيمية والممارسات والسياسات، ويتم ذلك من خلال تفاعل سلوك الموظف ويتم تحديد سلوكه من خلال جهده وقدرته حيث يرتبط سلوك الموظف بصورة مباشرة بالأهداف التنظيمية (صالح و إسماعيل، ٢٠١٨: ١٩٩) فقد عرفه (الدوري، ٢٠١٨: ٨٥) بأنه السلوك الناتج عن قيام الأفراد العاملين في المنظمة بأداء مهامهم الموكلة لهم وذلك لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لها منظماتهم.

٣. **سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior):** من المفاهيم الادارية التي طرحها الفكر المعاصر مؤخراً والذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين، إذ يهتم هذا المفهوم ويركز على العنصر البشري الذي يعتبر من اهم الموارد التنظيمية على الاطلاق وباختفائه لا يتصور وجود اي اساس تنظيمي، فيعتبر العنصر البشري هو اساس التطور والتقدم والرقي في اي منظمة من المنظمات، وبالتالي اصبح هذا السلوك ميدانا بحثياً يستقصي فيه علماء الاجتماع والباحثون الاداريون وعلماء النفس حيث اوضح (Polat, 2009: 1592) ان سلوك المواطنة التنظيمية يتم النظر اليها من الجوانب التالية:

- أولاً. الابتعاد عن جميع السلوكيات التي تلحق الضرر بالمنظمة

- ثانياً. المشاركة الفعالة والمساهمة في المنظمة.
 - ثالثاً. تقديم المساعدة الى الافراد الاخرين ونقل المعلومات المفيدة لهم.
- ويشير (Nourani, et al., 2016: 30) في تعريفه بانه الأسلوب الذي يصف الالتزام العامل الطوعي داخل المنظمة على أنه ليس جزءاً من مهامه التعاقدية، لكنها شيء اختياري وتحسن الأدوار التنظيمية والأداء والتي يكون لها تأثير كبير على نوعية العلاقة السائدة بين المنظمة والعاملين.

المحور الرابع: الجانب الميداني للبحث

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات وابعاد البحث:

- أ. وصف وتشخيص استراتيجيات الصراع التنظيمي: تضمن المحور الاول من استمارة الاستبانة (٢١) سؤالاً أعدت لقياس استراتيجيات الصراع بأبعادها ومكوناتها الثلاث (التعاون، المنافسة، التجنب)، وكان الهدف من ذلك هو الاستيضاح على طبيعة الاجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول تبني وتطبيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المنظمات الصحية المبحوثة مجال الدراسة وقد تم القياس في ضوء المؤشرات الاتية والموضحة في الجدول (٦):
١. استراتيجية التعاون: تشير معطيات الجدول (٦) إلى الاجابات الخاصة ببعدها (استراتيجية التعاون)، إذ يشير مقدار الوسط الحسابي (4.255) وانحراف معياري (0.339) وشدة استجابة (0.850)، وهذه يعني ان نسبة اتفاق افراد العينة كانت عالية، مما تشير إلى اهمية استراتيجية التعاون بالنسبة للمنظمة وذلك لأنها تساعد على جعل العاملين متعاونين فيما بينهم ويعملون على نشر التعاون بروح الفريق الواحد لمواجهة المشاكل التي تحدث اثناء العمل او بالمستقبل والتي تواجهه المنظمة.
٢. استراتيجية التجنب: تشير معطيات الجدول (٦) إلى الإجابات الخاصة ببعدها (استراتيجية التجنب)، إذ تشير نسبة الوسط الحسابي (3.753) وانحراف معياري (0.563) وشدة استجابة (0.750)، ويدل ذلك هناك نسبة اتفاق لأفراد العينة كانت جيدة، مما يؤكد ان قيادات المنظمات الصحية ومدراءها يحاولون وضع الخطط الوقائية والعلاجية التي تساعد على حل الصراعات التي تحدث بين الافراد العاملين اثناء العمل اي وضع الخطط سابقا قبل وقوع الحدث لتساعد على تفادي الاضرار والخسائر التي تحدث بين الاطراف المتصارعة.
٣. استراتيجية المنافسة: تشير معطيات الجدول (٦) إلى الاستجابات الخاصة ببعدها (استراتيجية المنافسة) والتي تشير ان نسبة الوسط الحسابي بنسبة (3.782) وانحراف معياري (0.542) وشدة استجابة (0.756) ذلك يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية استراتيجية المنافسة واستخدامها في الاعمال، وهذا يؤكد على أن قيادات ومدراء المنظمات الصحية يهتمون بإنهاء الصراعات التي تحدث بين الأطراف بما يخدم مصالح المستشفى ومصالح أطراف الصراع وذلك لتجنب وقوع الخسائر للمستشفى ولأطراف الصراع فيكون نهاية الصراع من صالح الطرفين.

الجدول (٦): نتائج وصف وتشخيص استراتيجيات الصراع التنظيمي

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
١	استراتيجية التعاون	4.255	0.339	0.850
٢	استراتيجية التجنب	3.753	0.563	0.750
٣	استراتيجية المنافسة	3.782	0.542	0.756

ب. وصف وتشخيص سلوك العمل: يضمن محور سلوك العمل في استمارة الاستبانة (١٨) سؤالاً أعدت لقياس سلوك العمل بأبعاده ومكوناته الثلاث (سلوك الإبداع، سلوك المواطنة، سلوك الاداء)، وكان الهدف من وراء ذلك هو الاستيضاح على طبيعة الاجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين عن واقع السلوكيات في المنظمات الصحية المبحوثة مجال الدراسة وقد تم القياس في ضوء المؤشرات الاتية والموضحة في الجدول (٧):

١. سلوك الإبداع: تشير معطيات الجدول (٧) إلى الاستجابات الخاصة ببعده (سلوك الإبداع)، إذ جاءت بوسط حسابي (4.178) وانحراف معياري (0.436) وشدة استجابة (0.834)، وهذا يعني أن إدارة لمنظمة الصحية تهتم بنشر ثقافة الإبداع تقبل اي اقتراح وابداعات موجهه لها لتجعلها قادرة على الاستفادة من معرفة الحلول التي تقلل المشاكل التي تواجه المستشفى وتلائمها.

٢. سلوك المواطنة التنظيمية: تشير معطيات الجدول (٧) الاستجابات الخاصة ببعده (سلوك المواطنة التنظيمية)، إذ تشير نسبة الوسط الحسابي (4.430) والانحراف المعياري (0.325) وشدة الاستجابات (0.885)، ويدل ذلك على ان مدراء المنظمات الصحية يحاولون مساعدة زملائهم في العمل مما تقع عليهم أعباء عمل كبيرة لتخفيف عبء العمل، اي يعملون بمبدأ التعاون والمساعدة فيما بينهم.

٣. سلوك الأداء الوظيفي: تشير معطيات الجدول (٧) إلى الاستجابات الخاصة ببعده (سلوك الأداء الوظيفي)، إذ تشير نسبة الوسط الحسابي (4.496) والانحراف المعياري (0.315) وشدة الاستجابات (0.898)، وهذا يدل على أن مدراء المنظمات الصحية يفضلون تغلب المصلحة العامة على الخاصة الشخصية وهذا سيساعدهم في نجاح وتفوق المنظمة وكذلك يساعد في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين في مجال عملها الصحي.

الجدول (٧) نتائج وصف وتشخيص سلوك العمل في المنظمات الصحية

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
١	بعد سلوك الإبداع	4.178	0.436	0.834
٢	بعد سلوك المواطنة	4.430	0.325	0.885
٣	بعد سلوك الاداء الوظيفي	4.496	0.315	0.898

ثانياً. اختبار الفرضيات:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: يظهر الجدول (٨) اختبار صحة الفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل على المستوى الكلي، كما يظهر الجدول (٩) نتائج قياس علاقة الارتباط على المستوى الجزئي، وعلى النحو الآتي:

أ. يظهر الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.553) عند مستوى معنوية (0.000)، وهي قيمة جيدة جداً، وتؤشر قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزه البحث في جانبه النظري، ويدل هذا على أنه كلما تدخلت المنظمة في حل الصراع الدائر بين العاملين من خلال استخدام استراتيجية معينة سيقبل ذلك من التصرفات التي تقوم به الاطراف المتصارعة على اعتبار أن هنالك طرف ثالث يقوم بحل النزاع بدلاً عنهم هذا الطرف يختلف سلوكه حسب اتباع تلك الاستراتيجيات، فبالنظر إلى ردة الفعل وتقل التصرفات بشكل عام، وإن وجود هذه النسبة يدل على أن المنظمة المبحوثة وواجهت المشاكل التي تعترضها بنجاح وقامت بإنجاز أعمالها وأنشطتها

المختلفة بشكل جيد، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري، وعليه فقد تحققت صحة الفرضية الأولى على المستوى الكلي.

الجدول (٨): علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل على المستوى الكلي

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	المتغير التفسيري المتغير المستجيب
0.553**	سلوك العمل

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.000) N = 58

ب. يظهر الجدول (٩) نتائج قياس علاقة الارتباط على المستوى الجزئي بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدلالة أبعادها (استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية المنافسة) وسلوك العمل، إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية موجبة جاءت على التوالي (استراتيجية التعاون واستراتيجية التجنب واستراتيجية المنافسة)، إذ بلغت قيمها (0.217) و (0.407) و (0.484) وعند مستوى معنوية (0.000) وهي قيم جيدة لحد ما، وتشير إلى تحقق صحة الفرضيات على المستوى الجزئي المنبثقة من الفرضية الأولى، ويدل هذا على أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالبحوث باستراتيجية المنافسة كلما زادت قدرتها على معرفة سلوك العمل، وكلما زاد الاهتمام باستراتيجية التجنب زادت قدرة المنظمة على تحديد سلوك العاملين بالمنظمة، وكذلك عندما تكون لها استراتيجيات تعاون يجعلها قادرة على التعاون بين الأفراد العاملين ومعرفة سلوكهم في العمل مما تمكنها بالوصول ما تطمح إليها.

الجدول (٩): علاقة الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل على المستوى الجزئي

المؤشر الكلي	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي			المتغير التفسيري
	استراتيجية المنافسة	استراتيجية التجنب	استراتيجية التعاون	المتغير المستجيب
0553**	0.484**	0.407**	0.217	سلوك العمل

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.000) N = 58

نلخص مما سبق أن جميع نتائج الاختبار الخاصة بعلاقات الارتباط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك العمل كانت موجبة ومعنوية، وبذلك نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: اختبار العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد سلوك العمل.

استناداً إلى مضمون الفرضية الثانية أعلاه على المستوى الكلي وبفرضيات على المستوى الجزئي تتضمن تأثير (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في كل من سلوك الإبداع وسلوك الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية)، يأتي مضمون هذا المحور لاختبار علاقة التأثير، إذ اختبرت العلاقة من خلال معادلات الانحدار الخطي البسيط، والتي شكلت أبعاد سلوك العمل المتغير المفسر، في حين مثل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتغير المستجيب، ووضحت النتائج التقديرية لها في الجدول (١٠):

الجدول (١٠): تحليل العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الصراع وأبعاد سلوك العمل

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي				المتغير التفسيري
R2	F	T	B	المتغيرات المستجيب
0.292	23.147	4.811	0.421	أبعاد سلوك العمل
0.188	12.948	3.596	0.540	سلوك الإبداع
0.14	9.128	3.021	0.336	سلوك الأداء الوظيفي
0.250	18.640	4.317	0.464	سلوك المواطنة التنظيمية

N = 58 d.f. =(57) *P ≤ 0.000 T = 1.67 F = 1.39

ومن خلال معطيات الجدول (١٠) أعلاه يتبين النقاط الآتية:

أ. **على المستوى الكلي:** يتضح من تقدير معادلة انحدار استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على سلوك العمل أن هناك تأثيراً معنوياً لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في سلوك العمل ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.421$) والذي يعني كلما ازداد الأول بمقدار وحدة واحدة سوف يزداد الأخير بمقدار (42%)، وهو تأثير معنوي بدلالة قيمة ($t = 4.811$)، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.000) ودرجات حرية (57)، فضلاً عن قيمة ($F = 23.147$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39) وقد فسرت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جزءاً مهماً من تأثيرها في أبعاد سلوك العمل بمقدار معامل التحديد ($R^2 = 0.292$)، وهذا يعني أن أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تفسر ما قيمته 29% من التغيير في سلوك العمل، أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية الثانية.

ب. **على المستوى الجزئي:**

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في سلوك الإبداع، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.540$) والذي يدل على أن زيادة تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، فإن نمط سلوك الإبداع سوف تزداد بمقدار (54%) وهو تأثير كبير ومعنوي وفقاً لقيمة ($t = 3.596$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.000) ودرجات حرية (57)، فضلاً عن قيمة ($F = 12.948$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وقد فسرت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جزءاً من تباين السلوك الإبداعي بمقدار معامل التحديد ($R^2 = 0.188$)، أي إن (18%) من الاختلاف المفسر لسلوك الإبداع يعود إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية على المستوى الجزئي من الفرضية الثانية.
- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في سلوك الأداء الوظيفي، ويستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.336$) والذي يدل على أن زيادة تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأداء الوظيفي بمقدار وحدة واحدة فإن سلوك الأداء الوظيفي سوف يزداد بمقدار (33%) وهو تأثير معنوي وفقاً لقيمة ($t = 3.021$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.000) ودرجات حرية (57)، فضلاً عن قيمة ($F = 9.128$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية

(1.39)، وقد فسرت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جزءاً من تأثيره في سلوك الأداء بمقدار معامل التحديد ($R^2 = 0.14$)، أي إن (14%) من الاختلاف المفسر لسلوك الأداء الوظيفي يعود إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بينما يعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية على المستوى الجزئي من الفرضية الثانية.

• تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، ويستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.464$) والذي يدل على أن زيادة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمقدار وحدة واحدة فإن سلوك المواطنة سوف يزداد بمقدار (46%) وهو تأثير كبير جداً ومعنوي وفقاً لقيمة ($t = 4.317$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.000) ودرجات حرية (57)، فضلاً عن قيمة ($F = 18.640$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وقد فسرت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جزءاً من تباين سلوك المواطنة بمقدار معامل التحديد ($R^2 = 0.250$)، أي إن (25%) من الاختلاف المفسر لسلوك المواطنة يعود إلى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بينما يعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية على المستوى الجزئي من الفرضية الثانية.

وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد سلوك العمل، نتوصل إلى قبول الفرضية الثانية والفرضيات الجزئية المنبثقة عنها، وهذا يعني أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستواها العام وعلى مستوى المؤشرات الجزئية تأثيراً معنوياً في أبعاد سلوك العمل، كما أن الملاحظ من قيمة معامل التحديد (R^2) كانت جيدة في نماذج الانحدار المتعلقة بالمستوى الكلي وعلى مستوى المؤشرات الجزئية، مع معنوية معاملات المتغيرات المستقلة جميعاً حسب اختبار t وكذلك حسب اختبار F .

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تؤكد الدراسات في مجال إدارة الصراع أن مديري المنظمات يمكنهم التعامل مع الصراع وباستخدام أساليب واستراتيجيات مناسبة تؤدي إلى التخفيف من حدته، كما يمكن الاستفادة من إيجابيات الصراع من أجل تحسين وزيادة قدرة المنظمات على حل المشكلات والصراعات.
2. تعاضم الاهتمام بسلوك العمل في المنظمات والحرص على بلورة القوة الداعمة للسلوك الإيجابي، من خلال التركيز على مستوى أداء العمل المطلوب وتحقيق الانتاجية العالية والسعي نحو تحقيق الاهداف المنظمة وتعزيز السمعة التنظيمية لدى المجتمع والتي بدورها تنعكس على الثقة العالية بخدماتها المقدمة من قبلها إليهم.
3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الأولي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي أن استراتيجية التعاون كانت دقيقة الوضوح لعينة البحث وحازت المرتبة الأولى من جانب أهميتها النسبية في القطاع الصحي المبحوث، تليها من حيث الأهمية استراتيجية المنافسة ثم استراتيجية التجنب.

٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد سلوك العمل أن سلوك الاداء قد حاز المرتبة الأولى من جانب ترتيب الأهمية في تدعيم وتنفيذ متطلبات سلوك العمل في القطاع الصحي المبحوث، تليها من حيث الأهمية بعد سلوك المواطنة التنظيمية ثم سلوك الابداع.
 ٥. أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة الارتباط بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بدلالة أبعادها (التعاون والتجنب والمنافسة) وسلوك العمل.
 ٦. أكدت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الأثر بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأبعاد سلوك العمل أن هنالك تأثيراً معنوياً لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في أبعاد سلوك العمل.
- ثانياً المقترحات:**

١. تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في موضوعه متغيرات الدراسة بعد إن باتت محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم لتحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.
٢. تنمية وعي ادارة المنظمات الصحية بالدور الجوهرى الذي يمكن أن تلعبه الإدارة الكفوة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في المستقبل، وانعكاساتها على توفير بيئة عمل تساهم في تحسين سلوك العمل الايجابي والحد من السلوك المنحرف للمنظمات الصحية، خصوصاً في ظل الحاجة الملحة للخدمات الصحية في بلدنا بشكل عام.
٣. على القادة في المنظمات الصحية بذل المزيد من الجهود من اجل تحسين سلوك العمل الايجابي للمرؤوسين والحد من السلوك السلبي مما يؤثر بصورة ايجابية على المنظمة وتمثل صورة وسمعه جيدة للمنظمة.
٤. ضرورة تبني المنظمات الصحية آليات واساليب استراتيجية تستند إلى تفعيل دور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من اجل ايجاد بيئة دافعة وايجابية لسلوك العمل.
٥. يوصي البحث بضرورة إشراك مديري المنظمات الصحية بدورات مكثفة لاكتساب الخبرة في المجالات المختلفة في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والدعم التنظيمي وسلوك العمل وذلك للوصول الى واقع أفضل.

المصادر

المصادر العربية:

١. ابو النصر، مدحت محمد، (٢٠٠٧)، مفهوم ومراحل واخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢. احمد، حميد انور (٢٠١٤)، تحليل العلاقة بين القة التنظيمية واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي / دراسة استطلاعية على عينة من موظفي جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (١)، المجلد (٤)، جامعة تكريت، العراق.
٣. البدر اوي، عبد الرضا والنجفي، احلام علي، (٢٠١٠)، التكامل والترابط بين استراتيجيات التفاوض واستراتيجيات الصراع، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (٢٨)، العراق.
٤. الجبوري، رياض صالح حميد حبيب، (٢٠١١)، اساليب ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على اداء الافراد / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام في شركة مصافي الشمال بيجي، رسالة دبلوم عالي في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٥. الحيت، احمد فتحي وعبدالعال، سهى عبد الرؤوف، (٢٠١٧)، أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الابداع الاداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، العدد (٢)، المجلد (٢٠)، جامعة عمان الاهلية، الاردن.
٦. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠١٨)، أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال/دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردني، مجلة جامعة جيهان العلمية، المجلد (٢).
٧. راضي، ايمن عبد القادر عبد الرحيم، (٢٠١٠)، دور اللامركزية في فاعلية ادارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوظيفية الفلسطينية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
٨. ربابعة، ابراهيم علي، (٢٠١١)، ادارة الصراع والنزاع، شبكة الالوكه: www.aiukah.net
٩. رفاعي، محمد وبسيوني، اسماعيل، (٢٠٠٤)، ادارة السلوك في المنظمات، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٠. السيد، مصطفى احمد، (٢٠٠١)، ادارة السلوك التنظيمي رواية معاصرة، الطبعة الاولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
١١. شعبان، ضرغام وعبدالصادق، نوار محمد، (٢٠١٦)، تأثير الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات عمل الملاك الصحي، مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٣)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
١٢. الشمري، امين صالح سبتي، (٢٠١٦)، البيئة الإدارية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي في مشفى الجامعة الاردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
١٣. صالح، صلاح الدين حسين وإسماعيل، معاذ غسان، (٢٠١٨)، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري/دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة في مدينة بغداد، مجلة الدنانير، العدد (١٤)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد.
١٤. صفحي، يحيى بن موسى بن عبدالله، (٢٠١١)، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية، بريطانيا.
١٥. صلاح، عنتر صلاح، (٢٠١٧)، الصراع في المؤسسة الاستشفائية، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف ٢، الجزائر.
١٦. العابدي، علي رزاق جياذ وعبدالهادي، هديل محمد علي، (٢٠١٧)، القيادة الأبوية وتأثيرها في سلوكيات العمل/دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٧) العدد (٢)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق.

١٧. عبود، حمزة نجم وعبود، علي سكر، (٢٠١٤)، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي/دراسة نظرية على عينة من مدرّاء المدارس في مركز محافظة الديوانية، مجلة غري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٣٠)، الديوانية، العراق.
١٨. العبيدي، أمل محمود علي، (٢٠٠٨)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق الاهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (٦٩)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
١٩. العربيات، رياض محمد عبدالكريم، (٢٠١٦)، واقع تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الاردن، مجلة جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، العدد(١٨١٨)، المجلد(٢٤١٠)، جامعة الاندلس، الاردن.
٢٠. العطار، سلامة ابراهيم، (٢٠١٠)، أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي /دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مؤتة، الاردن.
٢١. العطوي، عامر علي ومتعب، حامد كاظم، (٢٠٠٨)، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية/ دراسة تطبيقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١٠) والعدد (٢).
٢٢. العطوي، عامر علي والعبدي، علي رزاق، (٢٠٠٧)، تحليل أثر العلاقة التفاعلية بين التوجه الثقافي والدعم القيادي في سلوك عمل الكادر التدريسي/دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، بحث مقدم في المؤتمر العالمي الأول للعراق حول واقع التعليم العالي، المجلد ٢ ص: ١٥٩-١٧٨.
٢٣. عمر، جعيجع، (٢٠١٤)، الاساليب العقابية الممارسة من طرف المعلم وعلاقتها بالسلوك العدوانى لدى تلاميذ السنة الاولى المتوسطة/دراسة ميدانية بولاية سعيد، رسالة ماجستير في تكنولوجيا التربية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر-سعيدة، الجزائر.
٢٤. عيسى، ابراهيم عبدالفتاح زهدي، (٢٠٠٩)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٢٥. فتاح، عمر، (٢٠١٧)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وانماط ادارة الصراع التنظيمي في مستشفيات السليمانية /دراسة تحليلية لآراء عينه من الممرضين الجامعيين العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة السليمانية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (٢)، المجلد (٧)، جامعة سليمانية العراق.
٢٦. فريد، عبدالفتاح، (١٩٩٨)، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
٢٧. الفقعاوي، ميسون اسماعيل محمود، (٢٠١٧)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر غزة.
٢٨. القاموسي، هديل محمد علي، (٢٠١٦)، التأثير الوسيط للصدقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الابوية وسلو كيات العمل/دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في عينة من الكليات الاهلية في

محافظة النجف، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

٢٩. قريشي، عبدالكريم وفائزة، رويم، (٢٠١٥)، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة الدراسات التقنية والتربوية، العدد (١٤)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

٣٠. قطيشات، ليلي عبد الحليم، (٢٠١٠)، ادارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، مركز الأكاديمي، عمان، الاردن.

٣١. مصطفى، احمد، (٢٠٠٥)، ادارة السلوك التنظيمي، ط ٣، دار الفكر العربي، جامعة بنها، مصر.

٣٢. مطر، هادي، (٢٠١٤)، ادارة الصراع في المنظمات/دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (١)، المجلد (٤)، جامعة كركوك، العراق.

٣٣. المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للتوزيع والنشر، عمان، الاردن.

٣٤. هاجر، بن عبد الله، (٢٠١٦)، أثر تمكين العاملين على السلوك الإبداعي/دراسة حالة مؤسسة جديع بنقرت، رسالة ماجستير في علوم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية والتيسير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

المصادر الأجنبية:

1. Alemu, Lidetu ,(2018),Organizational conflict management strategies of hotel sectors in Ethiopia, Employees perception on the practices in case of selected hotels in wolaita sodo town, Southrn Ethiopia, The International Journal of Business & Management, Vol (6), No(1).
2. Robert, William, (1997), An Investigation of the relationship between principals self-efficacy, beliefs and their methods of managing conflict with teachers, Dissertation Abstracts International, Vol (57), No, (6).
3. Robbins, S., (2001), Organizational Behavior, 9th Ed, prentice hall international Inc, Upper saddle River, New Jersey.
4. Thakore, Digvijaysinh, (2013), Conflict management, IOSR Journal of Business and management, Vol (8), No (6).
5. Lazarus, Uwakinsley, (2014), Conflict management strategies and employees productivity in aNigerrian state civil service, Journal of Business and Management Sciences, Vol (2), No (4).
6. Obied, Heba & Ahmed, Sayed, (2016), Effect of Utilizing conflict Management Strategies for ICU Nursing and Health science, IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS), Vol (5), Issue (2).
7. Yun, Seokhwa & Takeuchi, Riki, (2007), Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment, Journal of Applied Psychology, Vol (92), No (3), Seoul National University.
8. Chen, Z. & Aryee, S., (2005), Delegation and employee work outcomes:An examination of the culture context of mediating processes in China, International Business

- Magazine, Vol (7), School of management, marketing & international business, Canberra, Australia.
9. Ando, Naoki & Matsuda, Satoshi, (2010), How Employees See Their Roles: The Effect of Interactional Justice and Gender, journal of Service Science & Management, Vol (3), Hosei University, Tokyo, Japan.
 10. Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A., (2007), Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts & solutions, Corporate Governance: The international journal of business in society, Vol (7), No (5).
 11. Befort, Nancy, & Hatrup, Keith, (2003), Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors, Applied HRM Research, Vol (8), No (1).
 12. George, Gongera, Miroga, Julius & Omweri, Assumpta, (2013), Organizational conflict management strategies on employee job satisfaction, A case study of Nzoia sugar company, European Journal of Business and management, Vol (5), No(3).
 13. HSU, Jiun-Lan & WANG, Jeng-Hwan, (2015), exploring the effects of organizational justice on employees' innovative behavior in hospitality industry from the aspect of organizational support, revista de cercetare si intervenie sociala, Vol (49).
 14. Nourani, Shahla, Daghian, Zahra, Esmaily, Habibolah & Hooshmand, Elaheh, (2016), The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Occupational Stress among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran, 2014, Journal of Midwifery and Reproductive Health, Vol (4), No (2).
 15. POLAT, Soner, (2009), Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators, Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol (1).
 16. Schramm-Nielsen, Jette ,(2002), Conflict Management in Scandinavia, IACM 15th Annual Conference, Copenhagen Business School, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=305153>.
 17. Zhu, Yanhan, (2013), Individual Behavior: In-role and Extra-role, International Journal of Business Administration, Vol (4), No (1).
 18. Serrieh, Rima Salem, (2017), The impact of social intelligence on organization conflict management strategies/A field study on Jordanian Telecommunication companies, message master of Business Administration, faculty of Business, Middle East University, Jordan.