

ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

أ.م. فايق جواد كاظم / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / علي رحمه راشد

تاريخ التقديم: 2016/8/31
تاريخ القبول : 2016/11/30

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي شملت (مفهوم الصراع وتطوره، أنواع الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) وانعكاساتها في الأداء الوظيفي الذي شمل (مفهوم الاداء، عناصر الاداء الوظيفي) وكذلك تأثير الصراع على الاداء الوظيفي وقد تم اختيار مستشفى الرشاد التدريبي التابعة الى دائرة صحة بغداد الرصافة، بوصفها من أهم المستشفيات الخدمية ذات الاختصاص الدقيق في الطب النفسي وتأثيرها في حياة المواطنين وكيفية تمكين هذا المستشفى من إدراكه ان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ترفع من مستوى الاداء الوظيفي المقدم وجعلها حافز لإثارة روح التنافس والإبداع بين الممرضين مما يزيد من فاعلية المستشفى في تقديم أفضل رعاية صحية .
بلغت عينة البحث (100) ممرض وممرضة. وكانت الدراسة الاستطلاعية والاستبانة هي الوسيلة لجمع المعلومات التي اعتمدها الباحث، فضلا عن الخبرة من خلال عمله في مستشفى الرشاد التدريبي لعدة سنوات، وتم تضمين موضوع البحث بجملة من التساؤلات الفكرية التي بلورت بمجموعها مشكلة البحث، ومن ثم تحديد أهدافه وأهميته، فضلا عن صياغة فرضياته.

المصطلحات الرئيسية للبحث / الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي / الأداء الوظيفي .



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 98 المجلد 23
الصفحات 197-221

*بحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة التمريض



المقدمة

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر القديمة ومنذ الأزل وقد رافقت سلوك الإنسان منذ البدايات الأولى للخليقة ولا زالت ترافق سلوك الإنسان حتى يومنا هذا ، فقد حاول الإنسان مرارا وتكرارا التخلص من هذا الصراع ولكن دون جدوى ، حيث لم يكن يمتلك المهارات والأدوات الكافية لهذا الصراع ، بل وحتى المنظمات في القرون الوسطى وأداراتها لم تكن تتمكن من السيطرة على الصراع كليا بسبب نظرتها القاصرة على ان الصراع هو ظاهرة سلبية يجب التخلص منها وبعد كل هذه المحاولات أدرك كتاب الإدارة والمدراء التنفيذيين أن الصراع يمكن أن يكون إيجابيا إذا ما تمت أدارته وبشكل علمي وصحيح وفق استراتيجيات ذات إبعاد علمية ودقيقة ليخرج هذا الصراع بالمحصلة النهائية بالفائدة للمنظمة ، وقد ترسخ هذا المفهوم حتى أصبح اغلب المديرين الإداريين مقتنعين تماما أن زمن حل الصراع قد ذهب وحل بديلا عنه إدارة الصراع من أجل الوصول الى الصراع البناء كما أن الصراع قد يكون ظاهرا جدا وخصوصا في التنظيمات ذات الأقسام المتداخلة مع بعضها والتي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري ويبدو ذلك واضحا وجليا في المنظمات الصحية فالصراع يصل الى ذروته فيها بسبب التداخل الواضح في الواجبات والمهام وكذلك الاختلاف الجذري في الثقافات والخلفيات العلمية وأيضا تعاملها مع الإنسان وبشكل مباشر كل هذا الأسباب وأكثر أوجبت على أدارات المنظمات الصحية أن يكون لها استراتيجيات واضحة ودقيقة لأدارة مثل هكذا صراع للخروج بأداء وظيفي يحقق إنتاجية وإبداع ورضا وظيفي من شأنه تحقيق أفضل خدمة للمريض فالأداء الوظيفي يتأثر كثيرا بالصراع في المنظمات الصحية لأرتباطه الوثيق بحياة الإنسان فأداء الفرد في المنظمة الصحية يخضع لظروف خاصة تختلف عن بقية المنظمات الأخرى ويعتبر الصراع من أحد هذه الظروف فهو يأتى تأثيرا مباشرا في الاداء الوظيفي لجميع العاملين في المنظمات الصحية وخصوصا الممرضين وأذا ما تمت أدارته بشكل صحيح ستخرج المنظمة الصحية بأداء عال من جانب الممرض من أجل تقديم خدمة صحية أفضل . وتعتبر الاستراتيجية المناسبة التي تضعها ادارات المنظمات الصحية من أجل ادارة الصراع هي المخرج الصحيح لعملية ادارته ومن ثم تحقيق رضى وظيفي وزيادة في الانتاجية وإبداع من جانب الكادر التمريضي .

المبحث الأول / منهجية البحث

تشكل المنهجية في البحث خطة عمل تشخص مشكلة البحث وماهيته وأهدافه، ومحاولة الإجابة عما يطرح فيها من إشكالات معرفية، وتطبيقية من خلال محاولة الوصول الى فهم الظاهرة المدروسة والعلاقات بين متغيراتها، وبذلك تعد المنهجية خطوة في تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وبناء على ذلك تتضمن المنهجية مجموعة من الفقرات الأساسية الآتية:

أولا- مشكلة البحث :

تولد الإحساس بالمشكلة من خلال عمل الباحث في مهنة التمريض وإحساسه بأهمية معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي وانعكاسه على اداء العاملين في مهنة التمريض وكيفية تطبيق البحث من أجل حل بعض المشاكل التنظيمية في واقع اداء الممرضين وكذلك لتغيير الصورة لدى العاملين في القطاع الصحي والتي كانت تصور الصراع التنظيمي على انه ظاهرة ترتبط بمضمونها العام العديد من معاني السلبية والضعف التي طالما تمت معالجتها والتخلص من بعضها دون التعرف على اسبابها وتطوير المعالجات الملائمة لها واستثمار النتائج الايجابية منها وعكس هذه الصورة لتوضيح مزايا الصراع التنظيمي اذا ما احسن التعامل معها وتمت ادارته بطريقة مثلى وبذلك فإن مشكلة البحث يمكن ان نوجزها بالتساؤلات الآتية :

- 1- ما مستوى اداء الملاك التمريضي في ظل وجود هذا الصراع ؟
- 2- هل تستوعب ادارة المستشفى ذلك الصراع ومدى تأثيره في الملاك التمريضي ؟
- 3- هل يدرك الملاك التمريضي اهمية ذلك الصراع ومدى انعكاسه على الاداء؟
- 4- ما الاستراتيجيات التي تستخدمها ادارة المستشفى لادارة هذا الصراع ؟
- 5- ما تأثير الاستراتيجية المستخدمة لادارة هذا الصراع في الاداء وهل تنعكس سلبا ام ايجابا على أداء الممرضين؟



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

ثانياً. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية مواجهة التحديات الصحية التي أفرزتها البيئة الحالية إلى المنظمات الصحية ويمكن الاستفادة منها عبر التهيؤ والاحتياط لتلك التحديات وذلك بصياغة استراتيجيات ناجحة لإدارة الصراع التنظيمي وما ينتج عنها من أساليب أداء يرفع من المستوى الصحي . وتتجلى أهمية البحث في مستويين:

أ. الأهمية النظرية:

1. يتناول الموضوع متغير مهم في السلوك التنظيمي الا وهو الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاداء الوظيفي
2. قد يساعد هذا البحث في ايجاد مؤشرات موضوعية وجديدة يعتمد عليها في سد النقص الحاصل في الادبيات العراقية والعربية حول موضوع الصراع التنظيمي للملاكات التمريضية.

ب. الأهمية العملية :

- 1- تبرز أهمية البحث العلمية من خلال ترجمة نتائج البحث الى توصيات تفيد القائمين على ادارة التمريض في المستشفى محل البحث للتعرف على أهمية استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ودور الصراع التنظيمي وانعكاسه على الاداء الوظيفي وايجاد خطط مستقبلية للاستفادة من دور الصراع التنظيمي في رفع مستوى الاداء الوظيفي
- 2- تفعيل الوعي لدى القيادات التمريضية والادارية من اجل مشاركتها في حل بعض المشاكل المتعلقة بالصراع التنظيمي
- 3- تقليل المشاكل الحاصلة جراء وجود الصراعات داخل المستشفى
- 4- استعمال طرائق ادارة الصراع التي تتلائم مع طبيعة الصراع في مستشفى الرشاد التدريبي

ثالثاً : أهداف البحث

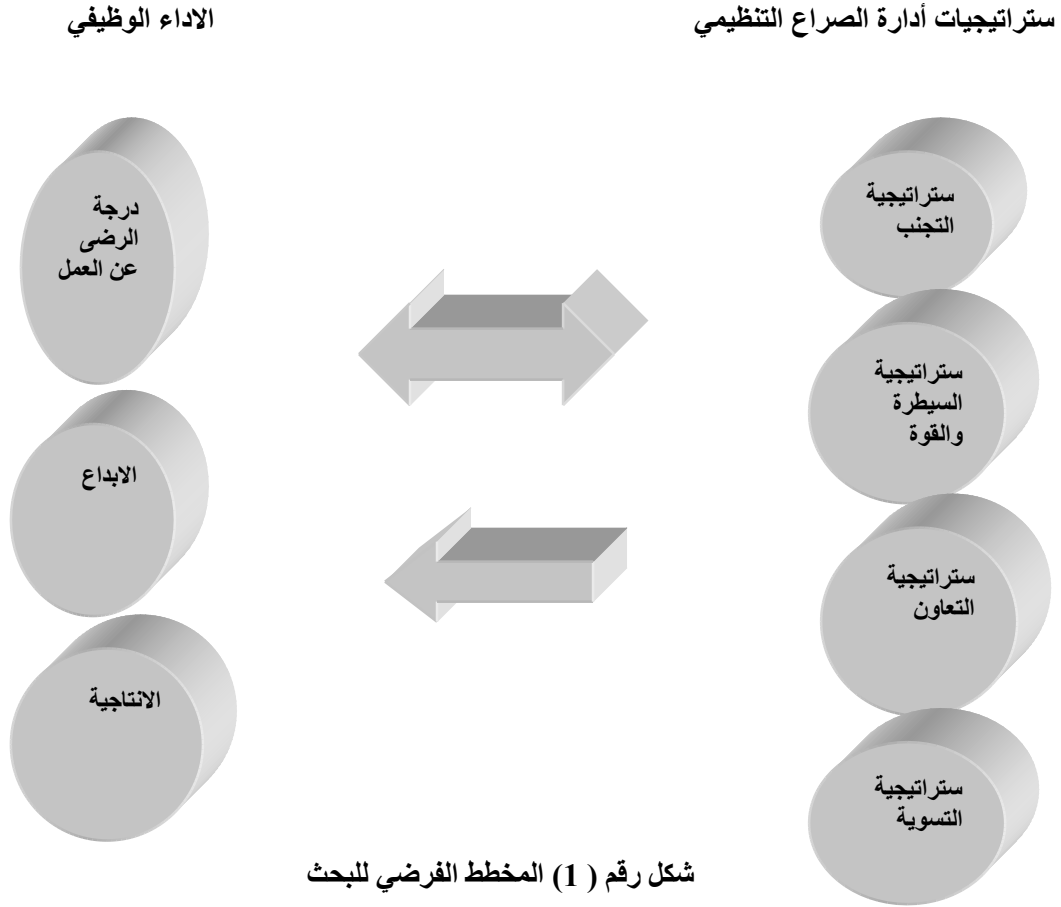
- 1- التعرف على مستوى الاداء التمريضي في المستشفى مع وجود هذا الصراع التنظيمي
- 2- توجيه نظر ادارة مستشفى الرشاد نحو الصراع الموجود داخل المستشفى ومدى تأثيره في الملاك التمريضي
- 3- زيادة الادراك والوعي لدى الملاك التمريضي حول أهمية ذلك الصراع ومدى انعكاسه على أدائهم
- 4- تحديد الاستراتيجية التي تستخدمها إدارة المستشفى لإدارة ذلك الصراع التنظيمي
- 5- وضع استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي من اجل رفع مستوى الاداء التمريضي

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها جرى بناء المخطط الفرضي للبحث ، كما في الشكل (1) الذي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يفترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث ويمثل المخطط الفرضي للبحث مجموعة من الفرضيات التي بنيت استناداً إلى إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة وشمولية المخطط الفرضي وإمكانية اختبارها، واعتمد في هذا الأنموذج على متغيرين، وعدت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدلالة أبعادها (ستراتيجية التجنب ، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون ، استراتيجية التسوية) متغير تفسير مستقل يؤثر في الاداء الوظيفي بدلالة ابعاده (درجة الرضى عن العمل، الابداع، الانتاجية)



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي



خامسا - فرضيات البحث :

تتضمن فرضيات البحث عرضاً لمشكلة البحث على شكل تساؤلات وإجابات مؤقتة، وفي ضوءها سيتم وضع الفرضيات المطلوبة بصورة اجابات متوقعة لحلول مشكلة البحث .
الفرضية الرئيسية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية (إحصائية) لستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في ابعاد الأداء الوظيفي

سادسا- مجتمع البحث :

أ- مستشفى الرشاد التدريبي:

هو مستشفى يقع في جانب الرصافة تابع الى دائرة بغداد الرصافة- وزارة الصحة ، وهو مستشفى تخصصي تدريبي وتم افتتاحه 1953 وعلى مساحة تقدر بـ (92) دونما ويعد المستشفى الاول تأسيسا في العراق تخصصا للأمراض النفسية كذلك يتميز بكونه اكبر مستشفى للأمراض النفسية في العراق بعدد مرضى يتجاوز الالف والمائتين مريض ويعد المستشفى الوحيد في العراق الذي يستقبل مرضى نفسيين ذوي رقود طويل يصل الى عشرات السنين ومما تقدم من أهمية هذا المستشفى وللثقل الكبير الذي يتحمله الملاك التمريضي الذي يملك العديد منه خبرة طويلة في التعامل مع الامراض النفسية مما كان حريا بالباحث ان يختار هذا المستشفى ليكون مجتمع بحثي متكامل .



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

ب- الملاك التمريضي والطبي لمستشفى الرشاد التدريبي :

يتكون ملاك المستشفى من 589 شخصاً من العاملين كما مبين في جدول (1)
جدول (1): ملاك مستشفى الرشاد التدريبي

| الاختصاص | العدد | % |
|-----------------|-------|------|
| الملاك الطبي | 60 | 10% |
| الملاك التمريضي | 271 | 46% |
| الملاك الصحي | 88 | 15% |
| الإداري والخدمي | 170 | 29% |
| المجموع | 589 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وحدة الملاك.

بلغ عدد الملاك التمريضي منفرداً حتى شهر حزيران 2016 (271) ممرضاً كما مبين في جدول (1)
جدول (2): الملاك التمريضي في مستشفى الرشاد التدريبي بالاعتماد على سجلات المستشفى.

| الفئة | ذكر | انثى |
|---|-----|------|
| ممرض جامعي (خريج كلية تمريض) | 14 | 6 |
| ممرض فني (خريج معهد) | 53 | 4 |
| ممرض ماهر (اعدادية تمريض) | 68 | 70 |
| ممرضة (خريجة مدرسة تمريض) | 9 | 16 |
| مساعد تمريض (دورة تمريض) | 6 | 2 |
| مجموع خريجي كليات العلوم والمهن الصحية بقرار 144 لسنة 2011 | 16 | 7 |
| المجموع الكلي | 166 | 105 |

ويوضح الجدول (2) ان نسبة الذكور في الملاك التمريضي (61%) ونسبة الاناث (39%).

ثالثاً - وصف عينة البحث :

انسجاماً مع توجهات الدراسة الحالية فقد تم استخدام أسلوب الاستبانة لرصد آراء الأفراد، وبما إن بعدي البحث (ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي) لهما علاقة بجميع الأفراد العاملين في مهنة التمريض لجميع المستويات في المنظمة الصحية قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على الممرضين، وقد بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة الكلي (100) فرد من مجموع مجتمع البحث البالغ عددها (271). وصف أفراد العينة: تم وصف أفراد العينة بحسب السمات الشخصية، وكما يأتي:

جدول رقم (3) وصف أفراد العينة حسب السمات الشخصية

| الخصائص | الأبعاد | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|--------------|-----------|----------------|
| الجنس | ذكور | 72 | 72% |
| | اناث | 28 | 28% |
| | المجموع | 100 | 100% |
| العمر | 20-30 | 33 | 33% |
| | 31-40 | 49 | 49% |
| | 40-50 | 11 | 11% |
| | 50 سنة فأكثر | 7 | 7% |
| | المجموع | 100 | 100% |



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

| | | | |
|------|-----|----------------|-------------------|
| 91% | 91 | متزوج | الحالة الاجتماعية |
| 9% | 9 | اعزب | |
| 100% | 100 | المجموع | |
| 31% | 31 | أقل من 5 سنوات | عدد سنوات الخدمة |
| 27% | 27 | 5-10 سنة | |
| 18% | 18 | 11-15 سنة | |
| 7% | 7 | 16-20 سنة | |
| 17% | 17 | 21 سنة فأكثر | |
| 100% | 100 | المجموع | |
| 6% | 6 | متوسطة تمرير | التحصيل الدراسي |
| 37% | 37 | اعدادية تمرير | |
| 31% | 31 | دبلوم فني | |
| 25% | 25 | بكالوريوس | |
| 1% | 1 | شهادة عليا | |
| 100% | 100 | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانوا من الذكور وبنسبة (72%) إما الإناث فكانت نسبتهم (28%).

كما يوضح الجدول (3) أن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الحالة الاجتماعية كانت تتمركز بين المتزوجين وبنسبة (91%) وتليها العزاب وبنسبة (9%).

كما يتضح من الجدول (3) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الفئات العمرية كانت الفئة العمرية 31-40 سنة وبنسبة (49%) وتليها الفئة العمرية 20-30 سنة وبنسبة (33%) وتليها الفئة العمرية 41-50 سنة وبنسبة (11%) وتليها الفئة العمرية 50 سنة فأكثر وبنسبة (7%).

ومن خلال الجدول (3) تبين أن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل الدراسي كانت متمركزة للذين يحملون شهادة اعدادية وبنسبة (37%) وتليها حملة شهادة الدبلوم الفني وبنسبة (31%) وتليها حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (25%) وتليها حملة شهادة المتوسطة وبنسبة (6%) وحل اخرها حملة الشهادة العليا وبنسبة (1%).

كما يوضح الجدول (3) أن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب عدد سنوات الخدمة كانت متمركزة للذين لديهم أقل من 5 سنة وبنسبة (31%) وللذين لديهم 5-10 سنة وبنسبة (27%) وتليها للذين لديهم 11-15 سنة وبنسبة (18%) وتليها للذين لديهم 21 سنة فأكثر وبنسبة (17%) وتليها للذين لديهم 16-20 سنة وبنسبة (7%).

رابعاً: أدوات البحث ووسائل استخراج النتائج البحثية:

بالنظر لتنوع البيانات والمعلومات المطلوبة في البحث ولتعدد مصادر الحصول عليها في عملية جمع البيانات وتحليلها فقد اعتمد البحث نوعين من الأدوات هي:

1- أدوات جمع البيانات.

2- أدوات وصف البيانات وتحليلها.

1. أدوات جمع البيانات:

أعتمد الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة نوعين من الأدوات هما:

- المراجع النظرية: جمعت معلومات الجانب النظري لما تيسر من المراجع العربية والأجنبية والمنشورات المتوفرة في المكتبات العراقية والعربية من كتب ومجلات ودوريات واطاريح ورسائل وشبكات المعلومات الدولية (الانترنت) ذات العلاقة بطبيعة البحث.



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

- مراجع الجانب الميداني: جرى الاعتماد بتوفير بيانات ومعلومات الجانب العملي فضلاً عن المراجع النظرية المذكورة أعلاه ثلاثة أنواع من الأدوات هي:
- السجلات والمستندات: وتشمل البيانات التي حصل عليها والمتعلقة بالهيكل التنظيمي للمستشفى والأقسام.
- الاستبانة: استخدم الباحث كأداة للحصول على البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها قياس متغيرات البحث، واعتمد الباحث في بناء استبانة الدراسة على مجموعة من المقاييس بعد أن جرى تكييفها حسب ما تتطلبه بيئة البحث واتجاهات الدراسة وطبيعة المستشفى قيد البحث وذلك لضمان الدقة والوضوح والموضوعية على وفق مدرج خماسي وقد جرى إختبار استبانة الدراسة إختباراً أولياً وذلك من خلال توزيعها بصيغتها الأولية على عدد من عينة الدراسة للوصول الى نتائج أولية بغية الحصول على نتائج تفيد في قياس متغيرات الدراسة.
- ثبات الاستبانة: أن الغرض من معرفة ثبات الاستبانة هو للتحقق إذا كان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو أعيد تطبيقه بعد مدة من الزمن على الأفراد أنفسهم مرة أخرى، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة كلها على وفق معامل (ألفا كرونباخ) Cronbach Alpha (.898) وبالنتيجة أن صدق المقياس (94%) وهو معامل ثبات ممتاز من ناحية النسبة ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للملاك التمريضي أنفسهم وتعطي النتائج نفسها، وان قيمة الثبات لستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (.881) ونتيجة صدق المقياس (94%) ، وان قيمة الثبات للأداء الوظيفي (.735) ونتيجة صدق المقياس (86%) والجدول (8) يبين ثبات وصدق الاستبانة.

علمنا أن الصدق = الثبات

الجدول (4) ثبات وصدق الاستبانة

| المتغير الرئيس | عدد فقرات الاستبانة | ثبات الاستبانة | صدق الاستبانة |
|----------------------------------|---------------------|----------------|---------------|
| ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي | 33 | .881 | 94% |
| الأداء الوظيفي | 16 | .735 | 86% |
| المجموع الكلي | 49 | .898 | 94% |

- وصف الاستبانة:
تمثل الاستبانة المصدر الرئيس الذي أعتمده الباحث في إختبار تساؤلات وفرضيات الدراسة والتي تمت صياغة مقياسها بما يتناسب مع طبيعة عمل التمريض في المستشفى. تضمنت الاستبانة مجموعتين من الاسئلة :
المجموعة الاولى: تتعلق بالمعلومات الشخصية العامة (التعريفية) وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، وكما تم توضيحه
المجموعة الثانية: بمتغيرات الدراسة (ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي) إذ احتوت على (33) فقرة منها لقياس (4) مؤشرات رئيسية الى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (ستراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية) و(16) فقرة منها لقياس (3) مؤشرات رئيسية للأداء الوظيفي (درجة الرضى عن العمل، الإبداع، الانتاجية)
ولقد اعتمد مدرج (Likert، 1967) الخماسي، الذي يصف مستوى الاستجابات المتوقعة البديلة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس، إذ اعطيت الخيارات (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، ودرجاتها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. ويبين الجدول رقم (9) متغيرات البحث لكل متغير بحسب ورودها في الاستبانة وعددها.



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

جدول رقم (5) المتغيرات الرئيسية والفرعية للأستبانة وعدد فقراتها ومصادر قياسها

| المتغير | الابعاد والمجالات المحدد له | عدد الاسئلة | من---الى | المصدر |
|---|---|-------------------|---|---|
| أولاً- ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (33 سؤال | 1. استراتيجية التجنب 2. استراتيجية القوة والسيطرة 3. استراتيجية التعاون 4. استراتيجية التسوية | 12 6 8 7 | 1 - 12 13 - 18 19 - 26 27 - 33 | دراسة أبو عساكر : 2008 عن دراسة Thomas and Kilman 1974 |
| ثانياً- الأداء الوظيفي (16 سؤال | 1. درجة الرضى عن العمل 2. الإبداع 3. الانتاجية | 5 5 6 | 1-5 6-10 11-16 | دراسة الحمامي : 2006 عن دراسة Hellrigal 2001 |

خامساً:- الأساليب الإحصائية:

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، فقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وفي ما يأتي:

- 1-النسب المئوية (%) وهي خاصة بعرض البيانات لاعطاء فكرة عن وجهات نظر العينة وبيان اتجاه اجاباتهم واعطاء مؤشر عن اتفقهم من عدمه، وقد استخدمت من خلال جداول التكرارات.
- 2-الوسط الحسابي (X) ويعد واحداً من اهم اساليب النزعة المركزية وهو يفيد كثيراً في عرض النتائج وتوضيح معدل اجابات العينة عن متغير معين ومعرفة مستوى كل متغير.
- 3-الانحراف المعياري (SD) لقياس درجة التشتت المطلق في اجابات عينة البحث، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الاجابات حول الوسط الحسابي.
- 4-معامل ارتباط الرتب (طريقة بيرسون) (ps) ويستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين، وجرى استخدام طريقة بيرسون لقياس الكفاءة والفاعلية للنظامين التي تمثل صفات نوعية وليست كمية .
- 6-معامل الانحدار البسيط (B) ويستخدم هذا الاسلوب لتحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.
- 7-معامل التحديد (R^2) ويمثل مقياساً وصفيًا يستخدم لتقدير تمثيل المتغير من الظاهرة، ويبين نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار بدلاً من استخدام المتوسطات، ويقاس قوة نموذج البحث.
- 8- اختبار (t) : لاختبار معنوية معامل الارتباط .



المبحث الثاني / الجانب النظري / استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

وانعكاساتها على الاداء الوظيفي :

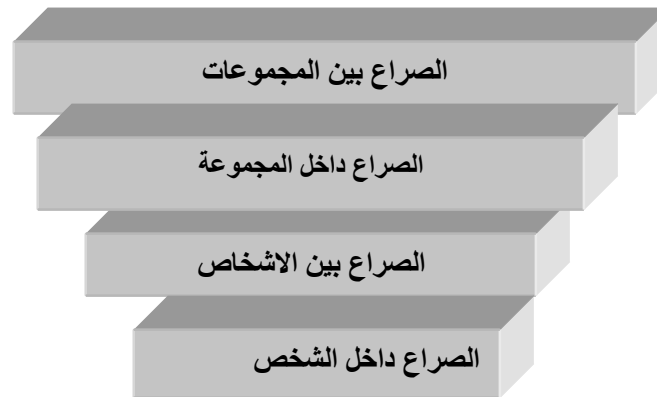
ما زالت المنظمات في عصرنا الحالي تحاول إيجاد مخرج لها في عملية إدارة الصراع التنظيمي هذا الصراع الذي لطالما نظرنا له نظرة سلبية لكن في طبيعة الحال لو جرت إدارته وبشكل جيد لكان أيجابياً على المنظمات وأدائها لذلك يهدف هذا المبحث الى تحليل وعرض الصراع ومشكلاته والنتائج المترتبة عليه كذلك يستعرض الاستراتيجيات لإدارة هذا الصراع وكيفية الوصول الى الطرائق المثلى في إدارة هذا الصراع كذلك يستعرض الاداء الوظيفي ومفهومه وعناصره.

أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي :

لقد وجد الصراع منذ نشأة الانسان وقد تعرضت له الكثير من الكتب التاريخية والدينية كما توجد حالة الصراع عندما يدرك طرف ما ان الطرف الاخر يحاول احباط او انه على وشك ان يحبط شيئاً ما ذا أهمية له (جلاب، 2011، 366) كما إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، الخصام، الجدل، التنافر، أو الخلاف والشقاق أما كلمة (Conflict) فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذاً فالصراع يعني اشتقاقاً، التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف (الجبوري، 2014، 106). كما عرفه (القيوتي: 2012، 258) بأنه العملية التي يبدأ من خلالها شخص ما بالشعور بأن غيره يؤثر سلباً على عمله وأيضاً عرفه (khanka:2013,258) الصراع بين الحاجات غير متوافقة أو متعارضة أو رغبات أو أفكار أو مصالح الافراد وأيضاً عرفه (البطاينة: 2014، 188) بحسب تأثيره على الاداء الى صراع ايجابي يؤدي الى رفع مستوى الاداء والكفاءة التنظيمي وصراع سلبي يعيق الاداء وتحقيق الاهداف وقد يؤدي الى هدر الموارد ويولد عدم الرضا لدى الافراد

ثانياً / انواع الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي عدة انواع يكاد يتفق عليها الكتاب في هذا المجال حول تحديد انواع الصراع وسنلقي الضوء على اهم انواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي والتي تقسم على اربعة انواع كما في الشكل الاتي



الشكل رقم (2) انواع الصراع

Source: Hellriegel, Don; Slocum, Jr., John W. & Woodman, Richard W., (2001). "Organizational Behavior", 9th ed by South-Western College Publishing, U.S.A.297



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

1-الصراع داخل الفرد : يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات ويمكن ان ينشأ هذا الصراع لأسباب اساسية ثلاثة هي :

أ- عدم تقبل القرار: تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه هو نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية، وقد يتوافر البديل الافضل ، احيانا ، الى انه يأتي بكل او معظم النتائج المفضلة المتوقعة من قبل الفرد .

ب- عدم امكانية المقارنة (او حالة المخاطرة) : تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم امكانية الفرد من تشخيص القرار الافضل اللازم لمعالجة المشكلة او الظاهرة موضوع القرار ، حيث ان الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة) ، الا انه يتعذر عليه معرفة البديل أفضل لتحقيق النتائج المفضلة .

ج- عدم التأكد : يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل او تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق اهدافه (الشمام وحمود ، 2007: 302)

2-الصراع بين الافراد :

بين (Kondalkar:2007,165) بأنه ينشأ هذا الصراع بين الأشخاص إلى صراع بين شخصين أو أكثر وربما هو الشكل الأكثر شيوعا والمعروف من انواع الصراع سبب الصراع بين الافراد بسبب الخلاف حول غايات وأهداف المنظمة. ويزداد هذا الصراع نظرا للاختلاف في الرأي بين الافراد وعندما لا تقوم القضايا على الحقائق. كما ان كل منظمة مليئة بالقضايا العالقة والمشاكل والاضاع المختلفة التي تؤدي إلى الصراع. كما يمكن ان يحدث هذا النوع من الصراع أيضا لفترة ما بين شخص واحد من مجموعة مع شخص آخر من نفس المجموعة أو مجموعة أخرى وذلك بسبب المسائل المتعلقة بصنع القرار. كما يمكن للأفراد المختلفين في الرأي على اختيار مسار عمل معين من شأنه أن يؤدي إلى الخلاف وغالبا ما يؤدي إلى الصراع. ويرجع عملية ادارة هذا النوع من الصراع، لاستعداد أعضاء المنظمة لقبول وجهة نظر الآخرين

3-الصراع داخل المنظمة : وينقسم على قسمين

أ- صراع الافراد في المنظمة : المقصود به صراع الفرد مع الافراد الاخرين داخل المنظمة (الشمام وحمود ، 1989: 319)

ب-الصراع على مستوى الجماعات :

وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:
1-الصراع الافقي : ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات او الوحدات الادارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الامثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين ادارتي الانتاج والتسويق في المنظمة نفسها

ب- الصراع الرأسي : يقع الصراع الرأسي بين جماعات او وحدات ادارية تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الادارة العليا والادارة الدنيا وله

4-الصراع بين المنظمات :-

تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها ، إذ أن التباين في المدركات والاهداف وسبل تحقيقها فضلاً عن المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة ، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة (حمود ، 2002 : 149)



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ويقصد بإدارة الصراع : هو الطريقة المستخدمة في ادارة الصراع أو الاستراتيجية التي يتخذها احد الاطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الاطراف المشاركة (شنة، 2007)، وادارة الصراع لا تعني حله ، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وأزالته بينما ادارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بأجاده ان كان منعداً، وزيادته أن كان اقل من الحجم المناسب، وتقليله أن كان أكثر من اللازم (عيسى ، 2009 :22)

ولا مازالت الدراسات الميدانية والنظرية تلعب دوراً مهماً في ايجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة وادارة الصراع وستناول اشهر واهم الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات ادارة الصراع وهي كالآتي :

أ- دراسة (mary parker follet) (العبودي ، 2005 :59):

أذ قدمت Follet عرضاً لطرائق معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي :

1. سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر
2. التفاوض في محاولة لأيجاد حلول وسط يحصل فيها اطراف الصراع على بعض الاشياء ولكن لا يحصل اي طرف على كل ما يريد .

3. التكامل : وذلك بالبحث عن حل يرضي الاطراف المعنية .

وترى Follet ان الاسلوب الثالث افضل الاساليب على الرغم من أنه اصعبها ، وهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع

ب- دراسة بليك وموتون :

تتعدد وتتوسع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي اجراها بليك وموتون ويمكن تلخيص محتوى هذه الاساليب على الوجه الآتي : (الشماع وحمود، 2007 :309-310)

1- الاخماد (Suppression) : قيام الادارة بأصدار اوامرها لانهاء الصراع ، ا وان احد الطرفين يصدر اوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.

2- التلطيف (Smoothing) : التنفيس عن الصراع ، بمواساة الاطراف المتصارعة ، واستخدام اللغة العاطفية .

3- التجنب أو الانسحاب (Avoidance, withdrawal) : محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع الى غيره من المجالات أو اهماله أو تغيير الموضوع الى غيره .

4- التوفيق (Compromise) : التوصل الى حل وسط بين الطرفين المتصارعين ، يحقق لكل منهما مكاسباً جزئية .

5- تدخل جهة ثالثة (Third- Party Intervention) : أي تدخل جهة أخرى ، ليست طرفاً في الصراع ، لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التقسيمات المتصارعة .

6- الانضمام (Cooptation) : أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة .

7- العملية الديمقراطية (Democratic Process) : وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر ، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات .

8- تبادل أو تناوب الوظائف (Jop- Rotation) : حيث ان اشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات ، ومن ثم يسهل الحل.

9- توسيع الاهداف (Larger Goals) : اي اضافة أو تنويع الاهداف الحالية بحيث تستجد اهداف اخرى يمكن التعاون على تحقيقها .

10- المواجهة التعاون (Confrontation, Cooperation) : أي طرح الحقائق الموضوعية بين الاطراف المتصارعة وجها لوجه ، في جو لا تسوده العواطف ، والتوصل الى قرار واقعي. وقد يمكن انذاك التعاون في ايجاد الحل المشترك .

ج- نموذج توماس وكيلمان (Thomas and Kilmann) : وهو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما : (عيسى ، 2009 : 27).



استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

- 1-بعد التعاون (Cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في أشباع حاجات الطرف الاخر
- 2-بعد الذاتية (Assertiveness) : ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات الى درجة عالي التأكيد على الذات ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في أشباع حاجاته وعلى أساس هذا التحليل يحدد الانموذج خمس استراتيجيات لأدارة الصراع
- 1-ستراتيجية المنافسة Competitive : تتصف هذه الاستراتيجية بأهتمام عال بالنفس على حساب أهتمامات الاخرين ، ويمثل اعلى درجات منحني الذاتية ويعني (عالي التأكيد على الذات وغير تعاوني).
- 2-أستراتيجية التجنب Avoidant : تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ، ولهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من المواجهة الصراع ، وفيه أهتمامات الطرفين مهملة ويمثل أدنى درجات كلا من المنحنيين ويعني (لا تعاون ومتدني التأكيد على الذات .
- 3-ستراتيجية الاسترضاء Accommodative : تتصف هذه الاستراتيجية بأهتمام متدن بالنفس وأهتمام كبير بالآخرين ، حيث يتابع الفرد اهتمامات الاخرين على حساب اتماماته هو ، ويمثل اعلى درجات منحني التعاون (تعاوني و متدني التأكيد على الذات) .
- 4-ستراتيجية التوفيق Compromise : أنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون وفيه يحاول الفرد ايجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اتماماتهما بشكل جزئي ، ويمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحنيين ويعني (التعاون والتأكيد على الذات معا بشكل جزئي) .
- 5-ستراتيجية التعاون Collaborative : تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية ، وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الاخر في أيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين ويمثل اعلى درجات كل من المنحنيين ويعني (تعاوني وعالي التأكيد على الذات) .
- د- اما نموذج رحيم (Rahim) (المومني ، 2009 : 51) فقد راي أن ادارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على قدر معتدل من الصراع ولمساعدة اعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الاوضاع المتأزمة ، وقدم خمسة أساليب لأدارة الصراع وهي :
 - 1-التعاون : ويستلزم ذلك تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل الى حل يرضي الطرفين.
 - 2-المنافسة : ويحاول هذا الأسلوب التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لأرضاء أهتمامات أطراف الاخر .
 - 3-الهيمنة : أهمل الشخص حاجات الاخرين لتحقيق حاجاته .
 - 4-التجنب : هو محاولة الخروج من الصراع من دون التصادم مع الاخرين وقد يأخذ شكل التأجيل (Robbins&Judge: 2013,487)
 - 5-التسوية : وهذا الأسلوب هو أسلوب وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل الى قرار مشترك

رابعا : مفهوم الأداء :

- إن مصطلح الأداء الوظيفي يتكون من :
- 1-الأداء : هو انجاز وتنفيذ وممارسة أي شيء يؤمر به (7 : Armstrong,2006) .
 - 2-الوظيفة : هي وحدة الأداء التنظيمية التي تسند إلى مجموعة العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من اجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة من اجلها (الخفاجي : 2013 ، 50) .
- والذي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (العامري : 2013،156) كما يعرف الاداء على أنه انجاز مهمة معينة (Mccoy&etal:2009) كما يعرف أيضا هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال (الصرايرة : 2011،607).



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

خامسا: عناصر الاداء :

يتكون الاداء من ثلاثة عناصر هي : (ناصر : 2010 ، 53)

- 1- الموظف : من حيث ما يملكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .
 - 2- الوظيفة : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل فيها تحدي وممتعة وتحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه .
 - 3- الموقف حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والانظمة الادارية والهيكل التنظيمية .
- بينما اكد (الشماع :2007) على ان عناصر الاداء الوظيفي تكون مما يأتي
أ- القابلية على العمل :

وهي الخواص والمميزات الأساسية المترابطة والتي تعمل على تعزيز أداء الفرد لذا فإن الفرد الذي يتمتع بالمؤهلات والمهارات والقدرات الأساسية لأداء المهام التي تتطلبها وظيفة معينة يكون مستوى أدائه متوافقاً مع المعايير المحددة وبالعكس ، كما ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال البرامج التدريبية والتطويرية (Mathis et al.,2003:195) .

ب- الرغبة في الأداء :

وتعني استمالة الفرد للإتيان بسلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه تحقيق الهدف الذي رسمته إدارة المنظمة ويمكن تحسينها بالتحفيز ، لذا يمكن تعريف الدافعية بأنها القوة الداخلية للفرد التي تحافظ على السلوك وتوجهه وتزوده بالطاقة (David,et,al.,2001:162) .

ت- فرصة الأداء :

تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لأجل انجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الافضل ، عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (العززي :2009،76) .

خامسا: تأثير الصراع التنظيمي في الاداء الوظيفي

ان الصراعات ممكن ان يكون لها تأثير سلبي او ايجابي على الاداء الوظيفي اعتماداً على طبيعة الصراع والكيفية التي يتم فيها التعامل معه ودور الادارة في جعل الصراع بناء أو فيما يخص كل تنظيم فإن المستوى الافضل من الصراع يكون موجوداً بحيث يمكن عده وظيفياً بدرجة عالية ويساعد على توليد اداء ايجابي فمن ناحية واحدة حينما يكون مستوى الصراع منخفضاً جداً فإن الاداء من الممكن ان يصاب بالضعف، اما اذا كان مستوى الصراع مرتفعاً جداً فإن التشويش الناتج ممكن ان يضعف او يؤثر سلباً على الاداء الوظيفي المتحقق، وفي هذا المبحث يحاول الباحث توضيح التأثير الايجابي والسلبي للصراع ومدى تأثر الاداء بنوعية الصراع.

أ- : الآثار الإيجابية للصراع:

يمكن تلخيص الآثار الايجابية للصراع على النحو الاتي :

- 1- يحسن من نوعية الاداء الوظيفي (الفريجات واخرون : 2009 ، 326) .
- 2-يعمل على زيادة الانتاجية وزيادة النمو (شلابي : 2013 ، 123) .
- 3-يمكن ان يؤدي الصراع الى فائدة للتنظيمات وذلك عن طريق تقوية الاداء ورفع مستواه فعندما تتم ادارته بشكل فعال يمكن ان يكون الصراع قوة ايجابية ومنتجة (Quinn & et al., 1996: 101)، مما تقدم من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي يرى الباحث أن الصراع وعملية ادارته اذا ما تمت بصورة صحيحة وبطرق علمية فإن ذلك يؤدي الى تحسين الاداء وزيادته فالمنظمات التي يحصل بها صراعات وتكون ادارتها قادرة على ادارة تلك الصراعات بصورة ايجابية تكون انتاجيتها ودرجة الرضى الوظيفي لديها ومعدل الغياب ودوران العمل اقل من تلك المنظمات الغير قادرة على ادارة الصراع بصورة ايجابية.



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

ب- الآثار السلبية للصراع:

يمكن تلخيص الآثار السلبية للصراع بالنقاط الآتية:

- 1- يعيق الصراع التنظيمي التنسيق ويقلل من كفاءة الاداء من حيث أنه يضر بالمعنويات ويولد لدى العاملين نوع من التوتر والغضب والكرهية ويظهر ذلك على سلوكياتهم (شنة:2007).
- 2- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الادارة والعاملين ولجوء الأفراد الى أعمال انتقامية تتمثل في أخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الادارة او القيام بترويح اشاعات كاذبة (عيسى:21،2009).
- 3-ضعف الاتصال بين الجماعات فكلما تطور الصراع تناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات (ابو عساكر : 2008 ، 31).

المبحث الثالث/ المبحث التطبيقي

ستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأنعكاساتها على الاداء الوظيفي

تمهيد

يسلط هذا المبحث الضوء على وصف أجابات المتغيرات المبحوثة المتمثلة بالمتغير المستقل استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وكذلك المتغير التفسيري الاداء الوظيفي في مستشفى الرشاد التدريبي أ: تشخيص متغير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأبعاده

قيس هذا المحور من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي (استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية). ويشير الجدول(6) إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتعلقة لمنظور عينة مستشفى الرشاد التدريبي ، بخصوص محور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ، إذ يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً عاماً لمحور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بلغ (3.1535) ، أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام (0.51931)، وهذا يؤكد أهمية استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي لعينة البحث، وفيما يأتي تشخيص لواقع أبعاد محور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي: جدول رقم (6) يبين معدل التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد المتغير التفسيري استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

| اولا | أ- استراتيجية التجنب | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |
|------|---|------------|------|-------|---------|---------------|-------------------|---------------|
| 1 | تحاول ادارة المستشفى أن لاتجرح مشاعر الاخرين | 20 | 26 | 8 | 26 | 20 | 1.463 | 3 |
| 2 | تحاول ادارة المستشفى مراعاة رغبات الاخرين أثناء المفاوضات | 9 | 19 | 25 | 34 | 13 | 1.171 | 2.77 |
| 3 | تفضل ادارة المستشفى القيام بدور حمامة السلام في مواجهة الصراعات | 14 | 19 | 28 | 22 | 17 | 1.288 | 2.91 |
| 4 | تميل ادارة المستشفى الى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع بين الاقسام والوحدات | 14 | 35 | 20 | 26 | 5 | 1.145 | 3.27 |
| 5 | تحاول ادارة المستشفى التقليل من وجهات النظر المخالفة لها | 7 | 36 | 27 | 24 | 6 | 1.054 | 3.14 |
| 6 | تتجنب ادارة المستشفى مناقشة من يختلفون معها | 14 | 32 | 23 | 23 | 8 | 1.183 | 3.21 |
| 7 | تحاول ادارة المستشفى تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها | 9 | 36 | 27 | 20 | 8 | 1.104 | 3.18 |
| 8 | تتجنب ادارة المستشفى الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر | 8 | 33 | 30 | 21 | 8 | 1.085 | 3.12 |
| 9 | تفضل ادارة المستشفى تجاهل الصراع القائم في المؤسسة | 8 | 32 | 27 | 27 | 6 | 1.074 | 3.09 |
| 10 | تتجنب ادارة المستشفى الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة افضل | 7 | 33 | 39 | 18 | 3 | 0.930 | 3.23 |
| 11 | تتجنب ادارة المستشفى الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة | 14 | 34 | 31 | 15 | 6 | 1.086 | 3.35 |
| 12 | تتجنب ادارة المستشفى الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة | 8 | 36 | 36 | 15 | 5 | 0.983 | 3.27 |
| | الوسط الحسابي العام | | | | | | 0.64554 | 3.1283 |



استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق تماما | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | ب- استراتيجية القوة والسيطرة | ثانيا |
|-------------------|---------------|---------------|---------|-------|------|------------|---|-------|
| 1.095 | 3.75 | 4 | 11 | 18 | 40 | 27 | تمويل ادارة المستشفى الى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالسلطة والسيطرة على المواقف | 13 |
| 1.002 | 3.84 | 2 | 8 | 23 | 38 | 29 | تنتهي ادارة المستشفى الصراع بأوامر وتعليمات لاتسمح بمناقشتها | 14 |
| 1.072 | 3.77 | 3 | 13 | 14 | 44 | 26 | تتمسك ادارة المستشفى بمواقفها وأرأنها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع | 15 |
| 1.050 | 3.78 | 3 | 9 | 23 | 37 | 28 | تعتمد ادارة المستشفى على السلطة في التعامل مع اطراف الصراع | 16 |
| 1.113 | 3.79 | 5 | 7 | 23 | 34 | 31 | تكون ادارة المستشفى حازمة في متابعة القرارات | 17 |
| 1.054 | 3.60 | 2 | 15 | 26 | 35 | 22 | تتجاهل ادارة المستشفى ارضاء بعض رغبات اطراف الصراع | 18 |
| 0.71 | 3.7550 | | | | | | الوسط الحسابي العام | |
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق تماما | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | استراتيجية أتعاون | ثالثا |
| 1.079 | 2.63 | 16 | 31 | 31 | 18 | 4 | تهتم ادارة المستشفى بالتعرف على أغلب رغبات الممرضين | 19 |
| 1.355 | 3.23 | 12 | 23 | 18 | 24 | 23 | تسعى ادارة المستشفى باستمرار للحصول على مساعدة الاخرين في إيجاد الحلول | 20 |
| 1.145 | 2.89 | 11 | 31 | 23 | 28 | 7 | تسعى ادارة المستشفى الى التعامل مع أهتمامات الاخرين | 21 |
| 1.329 | 3.03 | 17 | 19 | 24 | 24 | 16 | تسعى ادارة المستشفى للوصول الى حلول جذرية للمشكلات | 22 |
| 1.198 | 2.91 | 15 | 23 | 26 | 28 | 8 | تشجع ادارة المستشفى على تثبيت فكرة اننا في قارب واحد | 23 |
| 1.258 | 3.05 | 14 | 21 | 24 | 28 | 13 | تشجع ادارة المستشفى العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها | 24 |
| 1.193 | 2.99 | 10 | 29 | 25 | 24 | 12 | تفضل ادارة المستشفى استخدام المنطق السليم والموضوعية في علاج الصراعات | 25 |
| 1.167 | 2.85 | 16 | 20 | 35 | 21 | 8 | تسعى ادارة المستشفى على طرح الافكار ومناقشتها | 26 |
| 0.92 | 2.9475 | | | | | | الوسط الحسابي العام | |
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق تماما | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | استراتيجية التسوية | رابعا |
| 1.005 | 2.98 | 7 | 27 | 30 | 33 | 3 | تحاول ادارة المستشفى ان تجد حلا وسط | 27 |
| 1.014 | 2.96 | 9 | 22 | 37 | 28 | 4 | تعمل ادارة المستشفى على توضيح المكسب والخسارة بين الاطراف المتنازعة | 28 |
| 1.058 | 3.05 | 9 | 21 | 31 | 34 | 5 | تعتمد ادارة المستشفى على التفاوض القائم على التنازلات بين اطراف الصراع في علاج الصراع | 29 |
| 1.172 | 2.86 | 15 | 24 | 28 | 26 | 7 | تتعامل ادارة المستشفى مع الصراع باعتباره موقف أخذ و عطاء | 30 |
| 1.152 | 2.84 | 12 | 31 | 26 | 23 | 8 | تتغاضى ادارة المستشفى عن بعض الامور للحصول على موافقة ورضا الاطراف | 31 |
| 1.161 | 2.92 | 10 | 33 | 20 | 29 | 8 | تعمل ادارة المستشفى على التوفيق بين اراء اطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع | 32 |
| 1.195 | 2.84 | 15 | 26 | 28 | 22 | 9 | تعمل ادارة المستشفى على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع | 33 |
| 0.73 | 2.9214 | | | | | | الوسط الحسابي العام | |
| 0.51 | 3.1545 | | | | | | الاجمالي لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي | |



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

أ. استراتيجية التجنب : يتكون هذا البعد من اثنتا عشر فقرة وهي التسلسلات (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12) كما مبين في الجدول (6) والذي، يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعدها استراتيجية التجنب، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.1283) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري (0.64554) مما يدل على أهمية كبيرة لبعدها استراتيجية التجنب ومدى تأثيرها في إدارة الصراع للمرضين لعينة البحث في مستشفى الرشاد، .

أما على مستوى الاسئلة الفرعية لاستراتيجية التجنب، إذ يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً للفقرة 11. تتجنب إدارة المستشفى الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.35)، وكان الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.086)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية لدى العينة المبحوث التي تعني تجنب إدارة المستشفى للصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضئيلة، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (2). تحاول إدارة المستشفى مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات) والبالغ (2.77) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات بعد استراتيجية التجنب وأنها أدنى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.171)، مما يشير إلى عدم مراعاة إدارة المستشفى لرغبات الآخرين أثناء المفاوضات لعينة البحث .

2. استراتيجية القوة والسيطرة : تم قياس هذا البعد من خلال ستة فقرات وهي التسلسلات (13-14-15-16-17-18) كما مبين في الجدول (6) الذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري و المتعلقة بمنظور العينة قيد البحث لبعدها استراتيجية القوة والسيطرة، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.7550) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وان الانحراف المعياري العام (0.71596) وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير في من قبل إدارة المستشفى واستخدامها الواسع لاستراتيجية القوة والسيطرة في عملية إدارة الصراع، وهذا يدل على وجود تطبيق لاستراتيجية السيطرة والقوة .

ويشير الجدول المذكور أيضاً إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص فقرات (استراتيجية القوة والسيطرة)، إذ يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً للفقرة (14. تنهي إدارة المستشفى الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها) أعلى من الوسط الفرضي، حيث بلغ (3.84)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.002)، مما يدل على انتهاء إدارة المستشفى عملية إدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها في العينة المبحوثة لدى العينة المبحوثة في مستشفى الرشاد التدريبي، أما بخصوص الفقرة (18. تتجاهل إدارة المستشفى ارضاء بعض رغبات اطراف الصراع) فإن وسطها الحسابي والبالغ (3.60) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد استراتيجية السيطرة والقوة على الرغم من أنها أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الوسط الفرضي لهذه الفقرة (1.054)، مما يدل على أن كافة فقرات بعد استراتيجية القوة والسيطرة تستخدمها إدارة المستشفى في عملية إدارة الصراع لعينة البحث بسبب ارتفاع أوساطها الحسابية من جهة الإجابات المعبر عنها بانخفاض انحرافات المعيارية.

3. استراتيجية التعاون: يتكون هذا البعد من خلال ثمان فقرات وهي التسلسلات (19-20-21-22-23-24-25) كما مبين في الجدول (6) والذي، يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري و المتعلقة بمنظور العينة المبحوث لبعدها التقنيات المستعملة، إذ يوضح الجدول (6) وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (2.9475) وهو أدنى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على قلة وندرة استخدام إدارة المستشفى لاستراتيجية التعاون في عملية إدارة الصراع. وبلغ الانحراف المعياري العام (0.92748).



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

ويشير الجدول (6) أيضا إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة لفقرات (استراتيجية التعاون)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً للفقرة (20). تسعى ادارة المستشفى باستمرار للحصول على مساعدة الاخرين في وجود الحلول (أعلى من الوسط المعياري، إذ بلغ (3.23) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.355)، مما يدل على سعي ادارة المستشفى للحصول على حلول للمشاكل من خلال مساعدة الاخرين لها، أما بخصوص الفقرة (19). تهتم ادارة المستشفى بالتعرف على اغلب رغبات الممرضين) فأن وسطها الحسابي والبالغ (2.63) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد استراتيجية التعاون المستعملة وتمثل ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على عدم اهتمام ادارة المستشفى في التعرف على اغلب رغبات الممرضين واهمالها في بعض الاحيان، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.079).

4. استراتيجية التسوية: يتكون هذا البعد من سبع فقرات وهي التسلسلات (-31-30-29-28-27-32-33) كما مبين في الجدول (6) والذي، يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري و المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لبعد التأثير المجتمعي، إذ يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (2.9214) وهو أدنى من الوسط الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام (0.73754) وهذا يشير عدم استخدام ادارة المستشفى لاستراتيجية التسوية في عملية ادارة الصراع لعينة البحث، والذي يدل على انسجام آراء العينة المبحوثة بشكل عام. كما يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص فقرات (استراتيجية التسوية)، إذ يعكس الجدول (6) وسطاً حسابياً للفقرة (29). تعتمد ادارة المستشفى على التفاوض القائم على التنازلات بين اطراف الصراع في علاج الصراع) فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.05)، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.058)، وهذا يشير إلى أن لهذه الفقرة مستوى عالياً من الأهمية لدى العينة المبحوثة التي تعني ميل ادارة المستشفى الى اعتماد التفاوض القائم على التنازلات بين اطراف الصراع في عملية علاج الصراع، أما بالنسبة للوسط الحسابي للفقرة (33). تعمل ادارة المستشفى على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع) والبالغ (2.84) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين فقرات بعد استراتيجية التسوية وحصلت على ادنى من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وأن الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.195)، مما يشير الى عدم جدية ادارة المستشفى في تحقيق المنافع لاطراف الصراع للحصول على رضا الجميع في مجتمع البحث

ب:- تشخيص الاداء الوظيفي وأبعاده:

ولتشخيص ابعاد الاداء الوظيفي بشكل عام في مستشفى الرشاد التدريبي في ضوء اجابات العينة، التي تضمنها المقياس وهي (16) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد هي (درجة الرضا عن العمل، الإبداع، الانتاجية)، وسيتم مقارنة الوسط الحسابي لإجابات العينة المبحوثة عن الفقرات بالاستناد إلى قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

إذ يؤشر الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً لمحور الاداء الوظيفي بلغ (3.6119) أي فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام (0.48276)، وفيما يأتي تشخيص لواقع آراء عينة البحث :



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

جدول رقم (7) يبين معدل التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات أبعاد المتغير التابع الاداء الوظيفي

| اولا | درجة الرضا عن العمل | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------|---|------------|------|-------|---------|---------------|---------------|-------------------|
| 1 | يمنح عملك شعور بالثقة بالنفس. | 38 | 40 | 11 | 8 | 3 | 4.02 | 1.044 |
| 2 | يشعر الممرضون بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيس الدائرة لحل مشاكل الممرضين ذات العلاقة بأدائهم. | 9 | 26 | 16 | 18 | 31 | 2.64 | 1.389 |
| 3 | يشعر الممرضون بتظافر جهودهم لتحسين مستويات الأداء. | 31 | 41 | 18 | 6 | 4 | 3.89 | 1.043 |
| 4 | تتصف سياسات ادارة المستشفى العليا برعاية العاملين في جميع المستويات التنظيمية. | 4 | 21 | 37 | 21 | 17 | 2.74 | 1.097 |
| 5 | الرضا عن عملك يدفع لإجاز الممرضون بالقيام بواجباتهم حتى لو كانوا متعبين. | 27 | 52 | 16 | 4 | 1 | 4.00 | 0.829 |
| الوسط الحسابي العام | | | | | | | | 0.67288 |
| ثانيا | الابداع | اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 6 | تستطيع ادارة المستشفى البيت والحسم في المواقف التي تواجه الممرضين بفترة قياسية نسبياً حتى في حالة ندرة المعلومات المتاحة. | 8 | 30 | 31 | 14 | 17 | 2.98 | 1.206 |
| 7 | لدى ادارة المستشفى القدرة على تفسير الاتصالات الواردة من الأقسام والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. | 8 | 26 | 38 | 21 | 7 | 3.07 | 1.037 |
| 8 | لدى إدارة المستشفى الدافعية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية سعياً لإحداث التطوير والتقدم. | 15 | 32 | 29 | 17 | 7 | 3.31 | 1.134 |
| 9 | ان روح المجازفة لدى الممرضون تثير الحماس لتقديم آراء الجديدة والمبدعة لأفادة المستشفى . | 29 | 44 | 16 | 9 | 2 | 3.89 | 0.994 |
| 10 | تشجع إدارة المستشفى الممرضين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم. | 12 | 22 | 27 | 28 | 11 | 2.96 | 1.197 |
| الوسط الحسابي العام | | | | | | | | 0.74741 |



استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | لا اتفق تماما | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | الانتاجية | ثالثا | |
|-------------------|---------------|-------------------------|---------|-------|------|------------|--|-------|--|
| 1.127 | 3.94 | 6 | 6 | 12 | 40 | 36 | الصراعات المستمرة داخل العمل تؤثر غالباً في إمكانية تحسين الإنتاجية. | 11 | |
| 0.861 | 4.19 | 0 | 5 | 14 | 38 | 43 | علاقات العمل الجيدة تدفع الممرضين إلى بذل جهود أكبر لزيادة الإنتاج. | 12 | |
| 1.035 | 4.00 | 3 | 6 | 17 | 36 | 38 | كثرة الخلافات وعدم قدرة ادارة المستشفى على حلها يضعف من الاداء ويقلل من إنتاجية الممرضين. | 13 | |
| 1.154 | 3.89 | 1 | 15 | 21 | 20 | 43 | قلة الأجور والامتيازات التي حصل عليها الممرضون تجعلهم لا يبذلوا جهوداً كبيرة لزيادة الإنتاج. | 14 | |
| 0.910 | 4.20 | 1 | 4 | 15 | 34 | 46 | ممارسة التخصص في العمل يساهم في زيادة إنتاجية الممرضين. | 15 | |
| 1.027 | 4.07 | 1 | 9 | 16 | 30 | 44 | زيادة المهارات والمعارف من خلال إشراك الممرضين بدورات تدريبية في مجال عملهم سوف يزيد من الإنتاجية. | 16 | |
| 0.64367 | 4.0483 | الوسط الحسابي العام | | | | | | | |
| 0.48276 | 3.6119 | الاجمالي للأداء الوظيفي | | | | | | | |

1. درجة الرضا عن العمل

قيس درجة الرضا عن العمل من خلال خمسة فقرات حملت التسلسلات (1-2-3-4-5) كما مبين في الجدول (7) والذي، يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري و المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لهذا البعد، إذ يعكس الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.4580) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على وجود رضا وظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفى الرشاد للدور الكبير الذي يلعبونه في علاج وإعادة تأهيل المريض النفسي مما يعطيهم انطباع عالي في درجة الرضا عن العمل وبلغ الانحراف المعياري العام (0.67288).

ويوضح الجدول (7) أعلى وسط حسابي للفقرة (1) يمنح عملك شعور بالثقة بالنفس) إذ يبلغ (4.02) وهو أعلى من الوسط الفرضي، البالغ (3) إذ كان الانحراف المعياري لها (1.044)، أما بخصوص الفقرة (2) يشعر الممرضون بالارتياح للطريقة التي يبديها رئيس الدائرة لحل مشاكل الممرضين ذات العلاقة بأدائهم) فأن وسطها الحسابي والبالغ (2.64) يمثل أدنى الأوساط الحسابية بين عبارات درجة الرضا عن العمل على الرغم حيث كانت ادنى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على عدم ارتياح الممرضون للطريقة التي تبديها إدارة المستشفى لحل مشاكل الممرضين الخاصة بأدائهم وأن الانحراف المعياري و لهذه الفقرة (1.398).

2. الإبداع

يتكون هذا البعد من خمسة فقرات حملت التسلسلات (6-7-8-9-10) كما مبين في الجدول (7) الذي يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري و المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة لهذا البعد، إذ يعكس الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.2420) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) و إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.74741).



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

كما يوضح الجدول (7) أنفاً أعلى وسط حسابي للفقرة (9). أن روح المجازفة لدى الممرضون تثير الحماس لتقديم الآراء الجديدة والمبدعة لأفائدة المستشفى) إذ يبلغ (3.89) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، إذ كان الانحراف المعياري لها (0.994) ، وهذا ما يؤكد أن لدى الممرضين روح المجازفة والتحدي والحماس اللازم لتقديم آراء خلاقية ومبدعة من أجل إفادة المستشفى . أما بخصوص الفقرة (10). تشجع إدارة المستشفى الممرضين الذين يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج نطاق اختصاصهم (فأن وسطها الحسابي البالغ (2.96) يمثل أدنى الأوساط الحسابية حيث كانت أدنى من الوسط الفرضي البالغ (3) و إذ كان الانحراف المعياري (1.197) ، وهذه النتيجة تؤكد عدم تشجيع إدارة المستشفى للممرضين الذين يفكرون و يبتعدون عن الروتين ويفكرون خارج مجال اختصاصهم

3. الانتاجية

تضمن هذا البعد ستة فقرات حملت التسلسلات (11-12-13-14-15-16) كما مبين في الجدول (7) والذي، يشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري و المتعلقة بمنظور العينة المبحوثة لهذا البعد، إذ يعكس الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (4.0483) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على أهمية كبيرة للانتاجية من قبل الممرضين من أجل الوصول الى أعلى درجات الاداء الوظيفي، وان الانحراف المعياري العام (0.64367).

كما يوضح الجدول (9) أعلى وسط حسابي للعبارة (15). ممارسة التخصص في العمل يسهم في زيادة انتاج الممرضين) إذ يبلغ (4.20) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، البالغ (3) و إذ كان الانحراف المعياري لها (0.910) ، وتؤكد هذه النتيجة أن التخصص في مجال التمريض ضروري من أجل زيادة الانتاج في عملية الخدمة التمريضية ، أما بخصوص العبارة (14. قلة الاجور والامتيازات التي حصل عليها الممرضون تجعلهم لا يبذلوا جهوداً كبيرة لزيادة الانتاج) فأن وسطها الحسابي والبالغ (3.89) يمثل أدنى الأوساط الحسابية على الرغم من أنها أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) و إذ كان الانحراف المعياري (1.154) وهذا يؤشر إن الممرضين لا تتأثر عملية تقديم الخدمة التمريضية لديهم كثيراً بقلّة الاجور والامتيازات لأن مهنتهم مهنة إنسانية لا تؤثر فيها كثيراً الاجور والامتيازات.

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد:

يختص هذا المبحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ سيجري التحري على وفق قيمة (F) المحسوبة، ومستوى الدلالة، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2).

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاداء الوظيفي

يوضح الجدول (8)، والذي يمثل المستوى الأفقي الاداء الوظيفي وأبعادها الرئيسية (درجة الرضى عن العمل، الإبداع، الانتاجية)، والمستوى العمودي تناول أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي والتي تتضمن (ستراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية)، وبعد مقارنة قيمة معاملات الانحدار ظهرت النتائج الآتية:

يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأجمالي أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على أجمالي الاداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.00) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (15.848)، وبمستوى دلالة معنوية (0.001) وقوة تأثير أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.400)، يتضح أن استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي قادر على تفسير ما نسبته (40%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء الوظيفي، وأما النسبة البالغة (60%) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وفيما يأتي تفسير نتائج الفرضيات الفرعية.



استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

جدول رقم (8) تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاداء الوظيفي

| الاداء الوظيفي | معامل الانحدار | درجة الرضى عن العمل | الابداع | الانتاجية | اجمالي الاداء الوظيفي |
|---------------------------|----------------|---------------------|---------|-----------|-----------------------|
| الحد الثابت | | 2.325 | 1.621 | 2.806 | 2.285 |
| استراتيجية التجنب | B1 | .344 | .111 | .076 | .170 |
| استراتيجية القوة والسيطرة | B2 | -.174- | -.058- | .220 | .010 |
| استراتيجية التعاون | B3 | .328 | .455 | -.020- | .237 |
| استراتيجية التسوية | B4 | -.088- | .053 | .082 | .020 |
| | R ² | .469 | .451 | .073 | .400 |
| | F | 20.951 | 19.483 | 1.868 | 15.848 |
| | المعنوية | .000a | .000a | .122a | .000a |

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01

(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05

أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب ، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية) في بعد درجة الرضى عن العمل. يتضح من الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة (20.951) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.001)، وقوة تأثير أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في درجة الرضى عن العمل من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.496) إذ يتضح أن استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي قادرة على تفسير ما نسبته (49.6 %) من التغيرات التي تطرأ على درجة الرضى عن العمل. أما النسبة البالغة (51.4) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبحسب الجدول (8) يلاحظ من خلال معاملات الانحدار أن معامل الانحدار لبعد استراتيجية التجنب وبعد استراتيجية التعاون دالان إحصائياً عند المستوى (0.01) وبعد استراتيجية القوة والسيطرة دال إحصائياً عند المستوى (0.05) بينما بعد استراتيجية التسوية غير دال إحصائياً و ليس له تأثير في درجة الرضى عن العمل ومن هنا يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية.

ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية) في بعد الابداع: يتضح من الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة (19.483) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) عند مستوى دلالة (0.05) وبمستوى معنوية (0.000a)، وقوة تأثير أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في بعد الابداع من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.451) إذ يتضح إن استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي قادر في تفسير ما نسبته (45.1%) من التغيرات التي تطرأ على الابداع. أما النسبة البالغة (54.9%) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج البحث، وبحسب الجدول (8) يلاحظ من خلال معاملات الانحدار أن معامل الانحدار لبعد استراتيجية التجنب وبعد استراتيجية التعاون دالان إحصائياً عند المستوى (0.01) بينما الأبعاد الأخرى ليس لها تأثير في بعد الابداع ومن هنا يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية.



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (ستراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية) في بعد الانتاجية:
يتضح من الجدول (8) أن قيمة (F) المحسوبة (1.686) وهي أدنى من قيمتها الجدولية البالغة (2.32) ولم تظهر أية دلالة معنوية فقد ظهر مستوى الدلالة المعنوية بقيمة (0.122)، وقوة تأثير أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في بعد الانتاجية من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.073) وهي تفسر ما نسبته (7%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الانتاجية. أما النسبة البالغة (93%) فتعزى إلى اسهام متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث، وبحسب الجدول (8) يلاحظ من خلال معاملات الانحدار ان معامل الانحدار لبعد استراتيجية القوة والسيطرة دال احصائيا عند مستوى (0.05) اما بالنسبة لبقية أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فليس لها تأثير في بعد الانتاجية وهذا مسوغ كاف لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية .

المبحث الرابع

أولاً: الاستنتاجات

- توصل الباحث من خلال البحث الحالي الى عدد من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي :-
- 1- يعد الصراع ظاهرة تنظيمية حتمية في المستشفى وأن وجود مستوى مقبول منه أمر ضروري لمواصلة الحياة التنظيمية.
 - 2- لا يمكن أن يعد الصراع سلبيًا دائمًا أو إيجابيًا دائمًا فالحكم عليه يمكن تحديده من خلال قدرة إدارة مستشفى الرشاد على أدائه بشكل صحيح.
 - 3- أظهرت نتائج ألداسة أهمية إدارة الصراع التنظيمي للمرضين لا سيما في ظل غياب المراعاة المطلوبة من المستشفى لرغبات القسم الأكبر منهم أثناء عملية التفاوض معهم .
 - 4- تستخدم إدارة مستشفى الرشاد بعد السيطرة والقوة بشكل كبير في عملية إدارة الصراع وخاصة مع المرضى .
 - 5- قلة وندرة استخدام إدارة المستشفى لستراتيجية التسوية في عملية إدارة الصراع مما تسبب بشعور المرضى بعدم الارتياح للطريقة التي يبيدها مدير المستشفى لحل مشاكلهم ذات العلاقة بأدائهم
 - 6- تنهي إدارة المستشفى الصراع بأوامر وتعليمات لاتسمح بمناقشتها.

ثانياً التوصيات :

- تواصلت مع ما توصلت اليه نتائج الدراسة الحالية من استنتاجات نعرض التوصيات الآتية:
- 1- ينبغي على إدارة المستشفى توجيه إدارة الصراع ليكون أكثر إيجابية في أطار الأهمية البالغة لعملية إدارة الصراع التنظيمي للمرض فعلى إدارة المستشفى الاهتمام أكثر بأدارة الصراع.
 - 2- مراعاة رغبات وتطلعات المرضى أثناء المفاوضات من أجل الوصول الى حلول مفيدة وناجحة لعملية إدارة الصراع التنظيمي.
 - 3- ضرورة قيام إدارة المستشفى بعد ترجيح بعد استراتيجيات القوة والسيطرة على غيره من الابعاد المدروسة بتنويع استراتيجياتها في عملية إدارة الصراع التنظيمي من اجل الوصول الى أداء تمريضي مقبول.
 - 4- لا ينبغي لأدارة المستشفى التفرد في إصدار الاوامر والتعليمات بل يجب إشراك المرضى في تلك العملية ومناقشتهم لأغلب تلك التعليمات والاورام.
 - 5- ضرورة فهم إدارة المستشفى لوجهة نظر المرضى وعدم التمييز بينهم في عملية إدارة الصراع التنظيمي والتعرف على رغباتهم وطموحاتهم من اجل تقديم خدمة تمريضية أفضل.



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

المصادر:

- 1- أبو عساكر ، فوزي عبد الرحمن حامد ، (أنماط إدارة الصراع وأثرها في التطوير التنظيمي / دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية في غزة ، 2008 .
- 2- البطاينة ، محمد تركي ، (أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع في زيادة الانتاجية لدى العاملين / دراسة ميدانية في شركة كهرباء محافظة اربد) ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 9 ، العدد 75 ، 2014
- 3- الجبوري ، حسنين غالب علي ، (مسببات الصراع بين الملاكات التمريضية والطبية والادارية وتأثير أنماط أدائها في قرارات المستشفى بحث تطبيقي) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2014
- 4- الحمامي ، سناء محمد رشاد داود ، (أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين / دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2006
- 5- الخفاجي ، ياسر عادل محمود ، (العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي / بحث استطلاعي في شركة صناعات الاصباغ الحديثة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2013
- 6- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، (نظرية المنظمة) ، بغداد ، مطابع دار الشؤون الثقافية العامة ، الطبعة الاولى ، 1989
- 7- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، (نظرية المنظمة) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2007
- 8- الشماع ، خليل محمد حسن ، (مبادئ الادارة / مع التركيز على ادارة الاعمال) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007
- 9- الصرايرة ، خالد أحمد ، (الاداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها) ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 27 ، العدد 2 ، 2011
- 10- العامري ، عامر عبد اللطيف كاظم (أثر ادارة الصحة والسلامة المهنية في أداء العاملين / دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة والمعادن العراقية) مجلة كلية المأمون ، العدد (21) ، 2013
- 11- العبودي ، ليلي لفته علي ، (طرق إدارة الصراع التنظيمي / دراسة استطلاعية في المعهد التقني البصرة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، 2005
- 12- العنزي ، سعد علي ، (الادارة الصحية) ، عمان ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2009
- 13- الفريجات ، خضير كاظم حمود ، اللوزي ، موسى سلامة ، الشهابي ، أنعام ، (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة) ، عمان ، أثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2009 .
- 14- القريوتي ، محمد قاسم ، (السلوك التنظيمي / دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال) ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة السادسة ، 2012
- 15- المومني ، واصل جميل ، (المناخ التنظيمي وأدارة الصراع في المؤسسات التربوية) ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009
- 16- جلاب ، احسان دهش ، (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير) ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011



ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي
/ بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

17- شنة ، محمد رضا ، (أ ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية بالجزائر / دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري _ قسنطينية ، 2007

18- شلابي ، زهير بو جمعة ، (الصراع التنظيمي وأدارة المنظمة) ، عمان ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2013 .

19- عيسى ، أبراهيم عبد الفتاح زهدي ، (ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) ، رسالة ماجستير في التربية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، 2009

20- ناصر ، حسن محمود حسن ، (الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية / من وجهة نظر العاملين) ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة ، 2010

- 1- Armstong, Michael (2009), "performance management " 3rd edition , UK , London
- 2- David, F., (2001), " strategic Management: Concept & cases", (8thed) , Prentice- Hall Inc.
- 3- Hellriegel, Don; Slocum, Jr., John W. & Woodman, Richard W., (2001). "Organizational Behavior", 9th ed by South-Western College Publishing, U.S.A.
- 4- Khanka ,s.s,(organizational Behaviour/ text and cases) , 2013,New delhi
- 5- Kondalkar. V.G, organizational Behavior, New Delhi. New Age International Publishers,2007
- 6- Mathis, Robert L. & Jackson, John H.,(2003), "Human resource Management",10th Ed, Ohio south-western
- 7- Mccoy& Ridge & Sabitu&Ibrahim & Chand & Hall , (2009) , " Identifying and understanding the determinants of high and low performance" , Mc-Graw hill , rwin , USA
- 8- Quinn, E. Robert; Fearmen, R. Sue; Thompson, P. Michael; Mc Grath R. Michael, (1996). "Becoming a Master Manager". Canada: John Wiley & Sons Inc. Printed in U.S.A



Organizational conflict management strategies and their impact on the job performance / rashad hospital applied research training program

Abstract

This research aims to study to the strategic management of organizational conflict, which included (concept of conflict and development, types Altzimi conflict, ,management strategies organizational conflict) and its impact on job performance, which included(the concept of performance, elements functionality,) As well as the impact of the conflict on job performance has been selected Rashad training Hospital affiliated to the Department of Health in Baghdad's Rusafa, as the most important service hospitals with the exact specialty in psychiatry and its impact on the lives of citizens and how to enable the hospital aware of the strategic management of organizational conflict raises the level of functionality provided and make them an incentive to raise the spirit of competition and creativity among nurses, which increases the effectiveness of the hospital to provide the best health care.

The sample of (100) nurses. The study was exploratory and the resolution is the means to gather information adopted by the researcher, which, as well as experience through his work at Al-Rashad Training Hospital for several years, was to include the subject of research, inter intellectual questions that have evolved collectively research problem, and then determine its objectives and its importance, as well as the formulation of hypotheses search.

It was the use of a lot of statistical methods, such as (arithmetic mean, standard deviation, percentages, correlation coefficient, simple) Regression to measure the level of research and diagnostic variables coefficient, and the correlation coefficient ranks (Berson) to measure the nature of the influence relations, the coefficient of linear regression Simple (Simple linear regression) to measure the correlation, found this research to a set of conclusions was the most important (Odarhospy Rashad training used most often the task force and control, there is the impact of strategies for organizational conflict management functionality)

Researcher presented a set of recommendations, most notably (the hospital administration alleviate used to after the task force, control and diversifying their strategies to the process of managing organizational conflict) For the purpose of deepening the studies and research in contemporary management fields and strategic management study suggests the need for a number of studies and future research

Key words: Organizational conflict management, job performance.