

العلاقة بين الثقافة التنظيمية و أنماط إدارة الصراع التنظيمي في
مستشفيات السليمانية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين الجامعيين
العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة السليمانية

م.م. نانا عمر فتاح

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية

**The relationship between organizational culture and
organizational conflict management styles in Sulaimani
hospital : an analytical study of the views of a sample
of nurses working in public**

**Assis. Lec. Ava Omar Fatah
College of Admin. & Econ / Sulaimani Uni.**

تاريخ قبول النشر ٢٠١٥/١٢/٣

تاريخ استلام البحث ٢٠١٤/١٢/١

المخلص

إنّ موضوع إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أية منظمة، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليتيه تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة هذه الصراعات والتعامل معها. ولنجاح إدارة الصراعات داخل المنظمة لابد من دراسة أنماط إدارة الصراع واختيار نمط معين يتناسب مع الثقافة السائدة داخل المنظمة، و لهذا السبب كان لابد من الضروره الاهتمام بالثقافة الموجودة في المنظمات.

هدف البحث هو التعرف على الإطار المعرفي للثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع التنظيمي، و بيان علاقة الارتباط بين هذين المتغيرين و ذلك عن طريق تصميم استمارة استبانة وزعت على عينة مكونة من (١٠٠ ممرض و ممرضة جامعية) في مستشفيات مدينة السليمانية. واستنتج ان هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية الموجودة داخل مستشفيات السليمانية و أنماط إدارة الصراع.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الصراع، أنموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي، أنموذج مخزون الثقافة التنظيمية، كوك وسزومال Cook & Szumal.

Abstract

Conflict management is considered to be one of the most important subjects that started to impose itself on every managerial personnel in an organization. Moreover, managerial skills and the degree of effectiveness can be measures in many aspects by the degree of manager capability to manage and deal with these conflicts.

In order to make the concept of conflict management successful and practical, it's important to study different styles of conflict management and to select the proper style that suits the existing culture inside the organization. For that reason, it's vital to pay attention to organizational culture and understand its importance.

The purpose of this study is to investigate the knowledge frame of the organizational culture and the conflict management style and the relationship between them through constructing a questionnaire distributed among the academic nurse functioning in Sulaimany hospitals to find the correlation between the variables in order to examine the main and minor hypothesis. It's concluded that, there is a significant relationship between the organizational culture inside Sulaimany hospitals and conflict management style.

Key word: organizational culture, organizational conflict management.

المقدمة:

غيّرت المنظمات مجرى تفكيرها اليوم من الاهتمام بالإنتاجية والجوانب المادية و توجه الإهتمام الى النواحي النفسية وطرق تفكير الأفراد في المنظمات، و شكل الأفراد داخل المنظمات بيئة خاصة بهم وثقافة تنظيمية في منظماتهم كما يرغبون. ولهذا أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين.

ويشير معظم الباحثين والكتاب في مجال إدارة الصراع إلى أن الصراع التنظيمي له دور كبير في تطوير المنظمة ومن الضروري وجود صراع داخل المنظمة بشرط أن يكون في حد معقول ومع ذلك كلهم يوصون المنظمات في إيجاد طريقة لتقليل أو حل الصراع. فإن إدارة المنظمات تواجه تحديات وصعوبات في اختيار الحل الأمثل لهذه الصراعات بدون معرفة وتحليل كامل للثقافة الموجودة داخل المنظمة.

مشكلة البحث:

يمكن بيان مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو نمط الثقافة التنظيمية الموجودة داخل مستشفيات الحكومية في مدينة السليمانية؟
- 2- ما هو النمط الذي يستخدم لإدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات المبحوثة؟
- 3- ما هو نوع العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية واختيار أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات المبحوثة؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال تعزيز مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها في المؤسسات الصحية وعلاقته بإختيار نمط معين لحل وإدارة الصراعات الموجودة وتعزيز مفاهيم أنماط إدارة الصراع. وفي هذه الدراسة تم اختيار أنموذج مخزون الثقافة التنظيمية من قبل كوك وسزومال (Cook Szumal&) لمعرفة الثقافة التنظيمية الموجودة داخل مستشفيات مدينة السليمانية وأنموذج رحيم لأنماط الصراع التنظيمي، إذ لم يتم العثور على أي دراسة حول النماذج المختارة في هذا البحث لمعرفة الثقافة التنظيمية الموجودة داخل مستشفيات العراق. كما وإن أنموذج (رحيم) لأنماط إدارة الصراع ليس مدروساً في القطاع الصحي في العراق ولاسيما كردستان بالأخص.

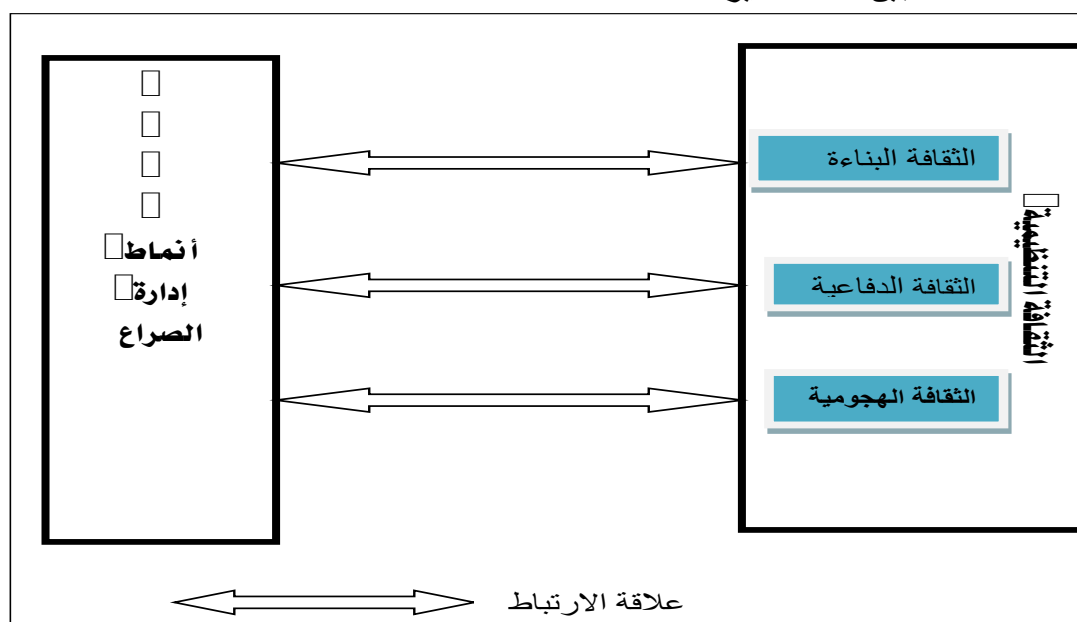
أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع في المستشفيات الحكومية في مدينة السليمانية وذلك من خلال الآتي:
- ١- بناء الإطار المعرفي عن متغيرات البحث (الثقافة التنظيمية وأنماط الصراع التنظيمي).
 - ٢- التعرف على العلاقة السائدة بين متغيرات البحث من خلال دراسة تطبيقية علمية.

٣- تقديم توصيات مفيدة تساعد الإدارات على اختيار أفضل نمط في إدارة الصراع وفقاً للثقافة الموجودة داخل المنظمة.

المخطط الافتراضي للبحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه قامت الباحثة بتحديد مخطط افتراضي للبحث. واستخدمت الباحثة (نموذج رحيم) لأنماط إدارة الصراع ونموذج (روبرت كوك) للثقافة التنظيمية الذي يجسد مخططاً للعلاقة بين هذه المتغيرات.



شكل رقم (١)

"نموذج الدراسة"

• المصدر: من إعداد الباحثة

فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث و المخطط الافتراضي للبحث تم صياغة الفرضية التالية :
الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع وتنفرد من الفرضية الرئيسية ما يلي :

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة البنائة وأنماط إدارة الصراع.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة الدفاعية وأنماط إدارة الصراع.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الثقافة الهجومية وأنماط إدارة الصراع.

حدود البحث:

تتضمن البحث الحدود الآتية:

- ١- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في المدة ما بين ٢٠١٣/٥/١ ولغاية ٢٠١٣/١٢/١.

- ٢- الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في المستشفيات الحكومية في مدينة السليمانية.
- ٣- الحدود البشرية: شملت ١٠٠ من المرضى و الممرضات الجامعية في المستشفيات المبحوثة.

صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وذلك لبيان آرائهم حول مدى ملائمة عناصر وأفكار الفقرات للمتغيرات المدروسة وتمت الاستفادة من كل الملاحظات.

الجانب النظري

للعناية الصحية مكان بارز في المجتمع، وكبينة يجب أن تقوم على تقديم الخدمة والرعاية لمجتمعها. ولكي تحفز الجانب الجسدي والنفسي وصحة المجتمع تكون لها مسؤولية خاصة من أجل إيجاد مكان عمل صحي.

كما ان تحديد العلاقة الطبيعية داخل بيئة العمل بطريقة صحيحة من المسؤوليات الأساسية التي تقع على عاتق أنظمة الرعاية الصحية. لذا فإنَّ المستشفيات ملتزمة في تلبية معاييرها ولكنها أيضا تغير من ثقافة المستشفى لدعم وتحسين النتائج ويمكن أن تكون ثقافة التعاون من الأصول المهمة في التعامل مع البيئة المستقبلية للعناية. و بخلق بيئة عمل متبصرة للصراع فإنَّ جودة العناية الصحية للمرضى قد تزداد وكلفة القيام بذلك قد تنخفض.

إنَّ خدمة العناية الصحية لها خصوصيتها بأشكال مختلفة وفي الوقت نفسه هي مشابهة للمنشآت أو المشاريع الأخرى من خلال طرقة تصرف الأشخاص عندما يحدث شيء ما يتولد عنه الحاجة إلى تحمل مسؤولية أو انضباط مهني (Hetzler, Messina, & Smith, 2011, p66).

الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي نمط من الافتراضات الأساسية يبتكرها مجموعة ما وتم اكتشافها وتطويرها و الاستفادة منها في التعامل مع مشاكل التنبؤ والتكامل الخارجي external adoption and integration وهي تضبط سلوك الأشخاص فضلاً عن الأشخاص أنفسهم في المنظمة. أنها مجموعة قيم ومعتقدات توجيهية وطرق تفكير يشارك بها أعضاء المنظمة.

يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كقانون غير رسمي وغير مكتوب أو مدون يتم، وعادةً تكون غير ملحوظة ولا تظهر مباشرةً إلا عندما تحاول المنظمة أن تطبق استراتيجيات جديدة أو خطط تعارض الثقافة والمعايير والقيم الأساسية. وتقدم الثقافة التنظيمية لأعضائها شعور بالهوية التنظيمية وتولد التزام للمعتقدات والقيم التي تأتي من أي مكان ضمن المنظمة. تبدأ الثقافة

التنظيمية عادة بالمؤسس أو القائد الأول الذي يطبق الأفكار والقيم كروية أو فلسفة أو استراتيجية عمل وعندما تصبح الأفكار ناجحة فتصبح مؤسسية (Huczynski and Buchanan, 2010, p101). لا يمكن للثقافة أن تقيد في مجال معين وهي تحتوي عناصر واضحة مثل اللغة وآداب التعامل (الاتكيت) وكيفية ارتداء الملابس أو حتى أشكال التحية أو قد تكون عنصراً خفياً مثل: ممارسات العمل وصنع القرار وأسلوب حل المشاكل، لذا فإن ثقافة الشركة تشمل ممارسات ونقائيد ومعتقدات وقيم في المنظمة. وتتكون القيم التنظيمية من نوعين وهي: النهائية terminal والأدائية، instrumental تتكون القيمة النهائية من الأهداف المرغوبة للمنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها بينما القيم الادائية تتكون من النماذج المرغوبة التي تود المنظمة من أعضائها أن ينصاعوا إليها أو يعملوا وفقها (Boddy, 2005, p327-328).

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تحديد كل من خصائص الأنظمة وخصائص الأفراد وسلوكياتهم، فكما أن الثقافة الوطنية تساهم في تكوين شخصية الأفراد، فللمنظمات الناجحة أيضاً ثقافة عميقة التأثير، بطيئة التغيير، تساهم في تكوين جوانب مهمة في شخصيات وسلوكيات العمال (برنوطي، ٢٠٠٤، ص ٤٧٩ - ٤٨٠). كما تقوم الثقافة التنظيمية بدور بالغ الأهمية في بقاء واستمرار المنظمات ونجاحها وذلك من خلال ما يلي (العبادلة، 2003، ص ٣٥-٣٦):

- ١- تعد الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
 - ٢- تعد الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
 - ٣- تقوم الثقافة التنظيمية بمزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكل القيم المشتركة معادلة التفاعل لهذا المزج ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
 - ٤- تعد الثقافة التنظيمية سبباً هاماً لنجاح عمليات التحول والتطوير فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، لذا فإن الثقافة التنظيمية تقوم بتوحيد هوية الأعضاء في المنظمة إذ إنها تساهم في انسجام المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة المنظمة وأهدافها كما تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.
- كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، أي أنها تؤثر على العمال وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن

الثقافة تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العمال ويستطيعون تعلمها كما يمكن أن تورث لهم (العميان، ٢٠٠٢، ص ٣١٤).

وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية قد أصبحت مفهوماً أساسياً للباحثين في تحليل عدة ظواهر منتظمة ولكن العرض المرجعي يشير إلى أن هناك نقص في الضبط والإجماع فيما يتعلق بتعريفها.

لا يزال من المشكوك فيه كيف يجب ملاحظة الثقافة التنظيمية؟ أو كيف يمكن استخدام الطرق المختلفة لجعل الإدارة الروتينية أكثر اطلاعاً على التغيير المنظمي؟ (Haccoun, & Vandenberghe, 2002,p3).

وبينما يقيس البعض الثقافة التنظيمية من خلال متغيرات خاصة ووصفات وعمليات قابلة للقياس ولكن البعض الآخر يعدونه تحدياً في تحديد الثقافة كقيمة جوهرية أو بيئة اجتماعية تتطور كلما اجتمع الناس سوية في مشروع مشترك (Denison & Spreitzer, 1991,p2). هذا ويُعدّ الرأي الثالث ثقافة التنظيمية كظاهرة بشرية تستخدم لكسب فهم أفضل للمنظمات كأنواع ثقافية فريدة. هناك جدل آخر في دراسة الثقافة التنظيمية وهو عدم وجود اتفاق بين باحثي المنظمة فيما يتعلق بالنماذج النظرية الملائمة لدراسة قيم الثقافة التنظيمية. وهناك افتراض بأن المنظمات قادرة على أن تتميز وفق الصفات الثقافية أو الأبعاد الشائعة في جميع المنظمات البشرية (Lund, 2003,p219).

أبعاد الثقافة التنظيمية:

يجب أن تستند الأطر الملائمة لأي دراسة الثقافة التنظيمية على الأدلة التجريبية وتلقي الضوء بالضبط على الواقع الموصوف ويجب أن تكون قادرة على أن تكمل و تنظم أغلب أبعاد الثقافة التنظيمية المقترحة. لأنه من الصعب الاهتمام بكل ظاهرة ممكنة للثقافة التنظيمية فمن الضروري أن نحدد أبعاد معينة لتشخيص الثقافة التنظيمية. أغلب الباحثين (Howard, 1998; Quinn & Spreitzer, 1991; Schein, 1996 Xenikou & Furnham, 1996;) يشيرون إلى ثلاثة استبيانات رئيسية تستخدم بشكل واسع في أغلب دراسات الثقافة التنظيمية:

١- تحليل الثقافة التنظيمية OCP Organizational Culture Profile.

٢- مؤشر الثقافة التنظيمية Organizational Culture Index.

٣- مخزون الثقافة التنظيمية Organizational Culture Inventory.

وهناك عدة أبعاد مشتركة للثقافة التنظيمية والمستخدمه عبر هذه الاستبيانات والتي تشمل نوع الثقافة وقوتها وأسلوب الإدارة وتقاربها).

في السنوات السابقة (Cooke and Szumal, 2000, p149) طرحوا وجهة نظر نظرية للثقافة التنظيمية والتي توصف فيها الثقافة التنظيمية على أنها تضم افتراضات مشتركة وقيم

ومعتقدات يشارك فيها أعضاؤها وتوجه كيفية تفكير الأفراد وتصرفهم في حالات منظمة معينة، طور Cooke و Laffety وصف ذو أساس تجريبي ومفيد لتوقع سلوكيات ضمن المنظمة وأشير إليها باسم المعايير السلوكية والتي يمكن تنظيمها إلى ثلاثة أبعاد تمثل أساليب منظمة عامة وهذه الأبعاد العامة لأساليب الثقافة التنظيمية تم تحديدها وعنوانها كما يلي: (بناءة constructive)، (دفاعية defensive)، و (هجومية aggressive)، وكل بعد يتكون من أربع مجموعات من معايير سلوكية مشابهة تحدد الأبعاد. ويمكن دراسة أساليب الثقافة التنظيمية هذه والمعايير السلوكية المرتبطة بها باستخدام مخزون الثقافة التنظيمية (Cooke & Laffety, 1987, p820)، تقيس الأبعاد البناءة توازن ما بين المصالح الشخصية ومصالح المجموعة والتعاون واعتبارات ووجهات النظر البديلة واستناداً على أفكار الآخرين ووضع الأهداف والتركيز على الأهداف والتبادل المفتوح للأفكار الابتدائية وأفكار تمثل بعض الأنواع الخاصة من السلوك البناء. ويقاس البعد الدفاعي إدراك السلوكيات المصممة لكي تكون آمنة وحامية للأمن والقبول وترضي أعضاء المجموعة الأخرى، ويقاس البعد الهجومي إدراك سلوكيات مصممة لتعزيز موقف الفرد وموقعه إذ تسود المصلحة الشخصية للنجاح على مصلحة المجموعة.

وهناك أربعة معايير سلوكية ترتبط بكل من الثقافات الثلاث. في الثقافة البناءة، تتمثل بالإنجاز وتفعيل الذات والتشجيع الإنساني وعلاقة الصلة. أما معيار الإنجاز فيضع الأعضاء الأهداف الواقعية ولكن فيها تحدي مع خطط ملائمة ومميزة. ومعيار تفعيل الذات يحدد المنظمات والتي فيها يتم تقييم الابتكارية والجودة كوسيلة للنمو الشخصي للفرد. ومع معيار التشجيع الإنساني و يدعم الأعضاء ويكون التركيز على الأشخاص ومع تفاعلات مشاركة. أما معيار الصلة فيصف المنظمات التي تشدد على الاتصالات المفتوحة والعلاقات الشخصية المفتوحة (Cooke & Szumal, 1994, p419).

أما في الثقافة الدفاعية فإن المعايير الموافقة والمعايير التقليدية والمعايير المعتمدة ومعايير التجنب. فالمعايير المعتمدة ومعيار الموافقة (الاستحسان) يعتمد على علاقات شخصية مرضية إذ فيها يتم تجنب الصراع. أما المعيار التقليدي فهو معيار تقليدي بيروقراطي محافظ. والمعيار المعتمد ملحوظ في منظمات تفتقر إلى المساهمة وسيطرتها مركزية. ومعيار التجنب ملحوظ في عقوبة الأخطاء بدون مكافأة النجاح.

أما في الثقافة الهجومية فإن المعايير السلوكية هي المعارضة والسلطة والتنافس والكمال. ومعيار المعارضة هو من مميزات المنظمة لتقييم المجابهة وتعزز السلبية. ومعيار السلطة هو المعيار الذي فيه يكافأ الأعضاء على توليهم المسؤولية والهيمنة على المعايير استناداً إلى حجم

الصلاحيات والمعياري التنافسي يضع بيئة الفائز - الخاسر إذ يكافأ الأعضاء في تغلبهم على الآخرين. ومعياري الكمال يقيم تجنب جميع الأخطاء وصنع أهداف ضيقة التمييز. ويمكن للصراع أن يعرف على "انه عدم تقارب في الرغبات والأهداف أو القيم بين الأفراد أو المجموعات منها محاولات الإثبات موقف الشخص والذي يرافقه شعور تعارض متبادل". ويمكن وصفه على نحو شامل على أنه "عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر متأثر سلباً أو أنه يؤثر سلباً على شيء يهتم به الطرف الأول". في الحقيقة صراع الرغبات والقيم والاهتمام والمواقف والأساليب عادة تشعل فتيل الصراع (Cooke & Szumal, 1994, p 420). الإدارة الفعالة للمنظمة تتطلب التكامل بين مقدمي الخدمات الذين قد يختلفون بشكل كبير من حيث الحجم والنفوذ، والذين قد يملكون تباين في الثقافات، و الذي يمكن أن يسيطر عليها من قبل المتخصصين القادمين من مختلف التخصصات على أساس نماذج متضاربة. وهناك تداخل مستمر ما بين الثقافة والقيادة وإن وجود التوتر الشخصي والعاطفي (صراع) - في المنظمة هو أحد أبعاد الثقافة التنظيمية. أمّا كيفية استجابة القادة إلى المشاكل وحل الأزمات ومكافأة ومعاقبة المرؤوسون جميعه له صلة بالثقافة التنظيمية.

إدارة الصراع التنظيمي:

إنّ الصراع بشكل عام هو حالة من التعارض وعدم الاتفاق وعدم التوافق وعدم المطابقة ما بين فردين أو مجموعة أفراد. والصراع هو عدم الاتفاق الداخلي الذي ينتج من اختلافات في الأفكار والقيم والمشاعر ما بين شخصين أو أكثر. وقد يحدث الصراع كلما قدم احد الأطراف تفاعل معارض يتداخل مع هدف الطرف الآخر.

وأشار (Jensen-Canpbell and Graziano,2005, p1060) إلى أنّ حتمية الصراع

تنبثق من ثلاثة ميول نفسية بشرية:

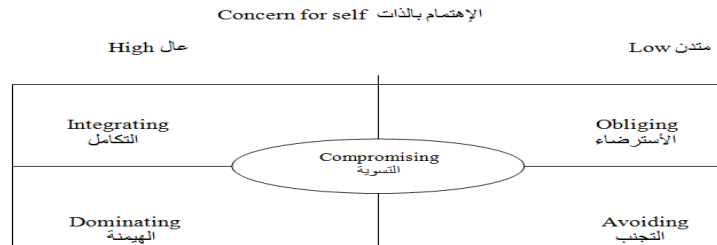
١. يختلف الأشخاص في مواقفهم ومعتقداتهم ومعرفتهم وخبرتهم الحياتية.
٢. هذه الاختلافات تحت الأشخاص على أن يكونوا مرتكزين على الذات وعادة يصعب عليهم إدراك وجهات نظر الآخرين.
٣. يدفع الآخرين بشكل عام لحماية وتعزيز مصلحتهم الذاتية.

إنّ الصراع هو جزء من الثقافة التنظيمية فضلاً عن متطلب في مكان العمل ويجب حل الصراع حاله حال أي مشاكل العمل الأخرى. لذلك فقد صنف رحيم (Rahim) كما جاء في (قطيشات، ٢٠٠٤، ص ٥٤) استراتيجيات إدارة الصراع على بعدين هما:

1- بُعد الاهتمام بالذات: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته واهتماماته فقط.

٢- بُعد الاهتمام بالآخرين: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

وتمثل هذه الأبعاد اتجاهات دافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع، ويربط هذين البعدين تنتج خمسة أنماط إدارية للصراع وهي التكامل، الاسترضاء، الهيمنة، والتجنب، التسوية كما موضح في الشكل ٢ أدناه.



شكل رقم (٢)

"الأنماط الإدارية للصراع"

source: Rahim, M. A. (1983). "A measure of styles of handling interpersonal conflict." Academy of Management journal, pp.: 368-76..

و فيما يلي شرح الأنماط:

١- التكامل integrating: يعبر هذا النمط عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح ودراسة أسباب الصراع بصورة مشتركة من أجل التعرف على المشكلة الحقيقية. والهدف هو العمل معاً لإيجاد الحلول المحتملة والتي تسمى حلول فائز - فائز والتي سوف ترضي الكل.

٢- الاسترضاء obliging: يعبر هذا النمط عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين (مستوى واطئ من التأكيد ومستوى عالٍ من التعاون)، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لإهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع. يستخدم الأسلوب عندما يضحي الأفراد بمتطلباتهم للطرف الآخر فيولد حالة خسارة- فوز.

٣- الهيمنة dominatin: يعبر هذا النمط عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الإهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر ويمثل هذا النمط موقف رابح-خاسر (Rahim, Antonioni, & Psenicka, 2001, p202).

٤- التجنب avoiding: يعبر هذا النمط عن اهتمام متدن بالذات وبالآخرين، وهو يعبر عن انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشكلات. التجنب أسلوب غير مباشر وغير متعاون، يمكن أن يكون محبطاً للتفاعل مع شخص يستخدم أسلوب التجنب. قد يود أحد الأفراد أن يتحدث حول مسائل ويحل مشاكل بينما قد ينسحب الآخر خلال هكذا تفاعل. يمكن

أن يؤدي ذلك إلى ما يسمى بتخمر الصراع أي ما يسمى بالتأثير الذي يؤدي إلى الإحساس بالبرودة تجاه احدهم الآخر والانسحاب (Rahim, Magner, & Shapiro, 2000, p10). إن الأفراد الذين يستخدمون هذا الأسلوب يتميزون بموقف عدم الاهتمام تجاه القضايا أو الأطراف المرتبطين بالصراع وهم يتجنبون أسلوب إدارة الصراع والذي يُعد أنه طريقة غير فاعلة بشكل خاص لإدارة الصراع.

٥- التسوية: يعبر هذا النمط عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، إذ يحاول الإداري الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين.

إن التسوية تحتاج إلى البحث عن موقع وسطي مثل شطر الاختلافات والالتقاء مع الطرف الآخر في منتصف الطريق أو اقتراح مبادلة trade-off مقايضة أو تعظيم الفوز مع تقليل الخسائر وتوفير حلول سريعة قصيرة الأمد إلى الصراع، لذا ترضي هذه الطريقة بعض حاجات كل من الطرفين ولكن ليس جميعها ويؤدي هذا الأسلوب إلى فوز بالمساومة دون أن يحصل أي من الطرفين بالكامل على ما سعوا إليه في البداية ولكنهم في النهاية يشعرون بأنهم لم يخسروا بالكامل. أشار (Rahim, 2002, p620) إلى أن أسلوب التسوية أسلوب فعال عندما تكون الأطراف قوية وعندما تكون هناك حاجة إلى حلول مؤقتة لمشاكل معقدة ولا يمكن الوصول إلى توافق في الآراء، وأهداف الأطراف لا يجتمعان. والجدول (١) يوضح أساليب التعامل مع الصراع بين الأشخاص والحالات ومتى تكون ملائمة أو غير ملائمة؟

جدول رقم (١)

أساليب التعامل مع الصراع بين الأشخاص والحالات ومدى ملاءمتها

source: Rahim, M. A., D. Antonioni and C. Psenicka (2001). "A structural equations model of leader

أسلوب الصراع	الحالات والتي تكون ملائمة	الحالات والتي فيها تكون غير ملائمة
التكامل	١- القضايا المعقدة ٢- هناك حاجة إلى تشكيل الأفكار للوصول إلى حلول أفضل ٣- الالتزام مطلوب من أطراف آخرين للتطبيق الناجح ٤- يتوفر الوقت لحل المشاكل ٥- لا يمكن للطرف الواحد وحده حل المشكلة ٦- الموارد التي تمتلكها أطراف مختلفين مطلوبة لحل مشاكلهم المشتركة	١- المهمة أو المشكلة بسيطة ٢- هناك حاجة إلى قرار مباشر ٣- لا يهتم الأطراف الآخرين حول النتائج ٤- لا يمتلك الأطراف الآخرين مهارات حل المشاكل.
الإستر ضاء الالتزام	١- أنت تعتقد بأنك قد تكون مخطئ ٢- القضية مهمة بالنسبة إلى الطرف الآخر ٣- أنت راغب في التخلي عن شيء مقابل شيء من الطرف الآخر في المستقبل ٤- أنت تتعامل من موقع ضعف ٥- حفظ العلاقة مهم	١- القضية مهمة لك ٢- تعتقد بأنك على حق ٣- الطرف الآخر خاطئ أو غير أخلاقي
الهيمنة	١- القضية هامشية ٢- هناك حاجة إلى قرار سريع ٣- مسار الفعل المطبق غير حاصل على شعبية ٤- من الضروري التغلب على المرؤوسين العنيدين ٥- قرارات غير مستحبة من قبل الطرف الآخر قد تكون مكلفة لك ٦- ينقص المرؤوسون الخبرة لصنع القرار الفني ٧- القضية مهمة لك.	١- القضية معقدة ٢- القضية غير مهمة لك ٣- كلا الأطراف مقتدرين على نحو متساوي ٤- ليس من الضروري صنع القرار بسرعة يمتلك المرؤوسون درجة عالية من الكفاءة
التجنب	١- القضية هامشية ٢- تأثير خلل محتمل في مجابهة الطرف الآخر ٣- يتغلب على منافع حل المشكلة فترة الهدوء مطلوبة	١- القضية مهمة لك ٢- من مسؤوليتك صنع القرار ٣- الأطراف غير راغبين في التراجع ويجب حل المشاكل ٤- هناك حاجة إلى اهتمام سريع
التسوية	١- أهداف الأطراف حصرية متبادلة ٢- الأطراف ذات قدرة متساوية أو سلطة متساوية ٣- لا يمكن الوصول إلى إجماع ٤- لا ينجح أسلوب التكامل أو أسلوب الهيمنة ٥- هناك حاجة إلى حلول مؤقتة لمشاكل معقدة	١- أحد الأطراف أكثر قدرة ٢- المسألة معقدة بما يكفي وتحتاج إلى منهج لحل المشاكل

power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance." International Journal of Conflict Management 12 SRC - GoogleScholar: 191-211.

الإطار الميداني:

لبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الصراع التنظيمي سيلزم الأمر التحقق من صحة فرضية البحث و التي تنص على وجود علاقة الارتباط بين الأبعاد الثقافية التنظيمية وأنماط إدارة الصراع للأفراد المبحوثين (عينة من ممرضين وممرضات مستشفيات مدينة السليمانية) وقبل الدخول في تحديد العلاقة لابد من وصف عينة لمجتمع البحث.

أولاً: وصف عينة لمجتمع البحث

تمثل عينة مجتمع البحث بعدد من مستشفيات مدينة السليمانية بوصفها منشأة تقدم الرعاية الصحية و ما لها من دور مهم في المجتمع إذ توفر الخدمة والرعاية لمجتمعها، وأيضاً تجسد الدور البارز للممرضين الجامعيين في الوقوف على تقديم خدمة صحية ذات جودة عالية وبالتالي تأتي أهمية دراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها بأختيار نمط معين في حل الصراع داخل المستشفيات في مدينة السليمانية.

تم اختيار عينة المجتمع على نحو عشوائي من الممرضين الجامعيين في الأقسام المختلفة في المستشفيات الحكومية الموجودة في مدينة السليمانية وبواقع ١٠٠ ممرض وممرضة تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم و قدتم استردادها جميعاً.

المستشفيات المستخدمة في العينة البحث:

١- م.الباطنية التعليمي.

٢- م.التعليمي.

٣- م.الطوارئ التعليمي.

٤- م.الولادة التعليمي.

٥- م. هيوأ.

٦- م.الأمراض القلبية.

٧- م.شار.

٨- م.شهيد د.اسو للعيون.

٩- م.الطوارئ الباطني.

١٠- مركز الكلية الصناعي.

يوضح الجدول (2) أن غالبية المبحوثين هم من الفئة العمرية ٢١-٣٠ سنة إذ بلغت نسبتهم (٨٣%) وهذا يدل أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب ويليهم الفئة العمرية ٣١-٤٠ سنة إذ بلغت نسبتهم ١٦% و أخيراً الفئة العمرية ٤١ سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم ١%

ويعزى هذا إلى توجه إدارات المعنية بتعيين الفئة الشبابية من خريجي كلية التمريض لجامعات إقليم كردستان.

جدول رقم (2)

“توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر”

الفئة	العدد	النسبة المئوية
٣٠-٢١ سنة	٨٣	٨٣%
٤٠-٣١ سنة	١٦	١٦%
٤١ سنة فأكثر	١	١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

• الجنس:

يتضح من الجدول (٣) أن غالبية أفراد المبحوثين هم من الإناث، إذ بلغت ٦٥% من مجموع المبحوثين وهذا يعني إن ما يزيد على نصف المبحوثين هم من الإناث. علماً إن نسبة الذكور ٣٥% من مجموع المبحوثين. و هذا يدل على أن مهنة التمريض ومنذ العصور تعتمد على العنصر الأنثوي أكثر من العنصر الذكري نظراً لتمييزهم في هذه الخدمة.

جدول رقم (3)

“توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس”

الفئة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٣٥	٣٥%
انثى	٦٥	٦٥%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

• توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (٤) أن الفئة ٥ سنوات فأقل في مقدمة الفئات إذ بلغت نسبتهم ٧٣% ويليهم فئة من (٦-١٥) سنة بنسبة ١٨% و أخيراً فئة (١٥) سنة فأكثر بنسبة ٩%. ويعزى هذا إلى استحداث كلية التمريض في إقليم كردستان الى أقل من عقدين.

جدول رقم (4)

“توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للسنوات الخدمة”

الفئة	العدد	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	٧٣	٧٣%
١٥ - ٥ سنة	١٨	١٨%
١٦ سنة فأكثر	٩	٩%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

• المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول (٥) أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة ٩٥%، ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة ٣% و أخيراً حملة شهادة الدكتوراه بنسبة ٢%. و هذا

ما يدعم توجه الإدارات الى تعيين حملات شهادة البكالوريوس والعليا في هذا المجال نظرا لتوافرهم في البيئة الكردستانية بعد فتح كليات التمريض في جامعاتها.

جدول رقم (5)

"توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتحصيل الدراسي"

الفئة	العدد	النسبة المئوية
البكالوريوس	٩٥	%٩٥
الماجستير	٣	%٣
الدكتوراه	٢	%٢
المجموع	١٠٠	%١٠٠

ثانياً: وصف متغيرات الثقافة التنظيمية والتشخيصية

تشير معطيات الجدول (6) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الثقافة التنظيمية البناءة والتي تم قياسها بإستخدام (24) عبارة إلى أنّ (36.5%) من إجابات أفراد العينة يؤكدون على أنّ المستشفيات غالباً يهتمون ب (الاحترام وتقدير الذات والحماس في إنجاز العمل والعلاقات الإنسانية بين الممرضين الجامعيين والإدارة العليا) الفقرات (X_9-X_1) وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري قدره (1.05).

جدول رقم (6)

"إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير (الثقافة التنظيمية البناءة)"

المحور	المتوسط					الانحراف المعياري
	١	٢	٣	٤	٥	
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
	%	%	%	%	%	
X ₁	٩	٢١	٥١	١٣	٦	٠.٩٦٤
X ₂	١	٨	٢٧	٤٥	١٩	٠.٨٩٧
X ₃	٣	١٢	٣٢	٣٤	١٩	١.٠٢٩
X ₄	١٧	١٨	٤٣	١٦	٦	١.١٠٢
X ₅	١٦	٢٨	٣٤	١٨	٤	١.٠٧٥
X ₆	٢٠	١٩	٤٢	١٦	٣	١.٠٧
X ₇	٦	١٦	٣١	٢٩	١٨	١.١٣٤
X ₈	٧	١٢	٣٧	٣٣	١١	١.٠٤٧
X ₉	١٣	١٤	٣٥	٢٩	٩	١.١٤٨
Total	٩٢	١٤٨	٣٢٢	٢٣٣	٩٥	١.٠٥

* لا أوافق بشدة = ١، لا أوافق = ٢، محايد = ٣، أوافق = ٤، أوافق بشدة = ٥

وفي الجدول (٧) جاءت نسبة (48%) من أفراد العينة إجاباتهم على أنّ المستشفيات غالباً يهتمون بالمركزية في قرارات الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي في إدارة المستشفيات (فقرات $X_{10} - X_{18}$) التي تعكس الثقافة الدفاعية وقد حصل على وسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري قدره (1.16) وكانت الثقافة الدفاعية هي أكثر أنواع الثقافات السائدة في المستشفيات المبحوثة. هذه يعود الى غياب دور العاملين في القرارات على صعيد المستشفى أو الوحدات التي يعملون بها، كما أنّ الأقسام قد لا تتمكن من اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير أمورها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

جدول رقم (7)

"إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير (الثقافة التنظيمية الدفاعية)"

الانحراف المعياري	المتوسط	٥	٤	٣	٢	١	المحور
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		%	%	%	%	%	
١,٣٥٢	٣,٦٤	٣٦	٢٤	١٩	١٠	١١	X_{10}
١,٢٩٧	٣,٢١	١٨	٢٧	٢٨	١٢	١٥	X_{11}
١,١٤٤	٣,٦٢	٢٦	٣١	٢٨	٩	٦	X_{12}
١,١٤	٣,١٢	١١	٢٨	٣٣	١٨	١٠	X_{13}
١,٣٥١	٣,١٥	١٨	٢٧	٢٥	١٢	١٨	X_{14}
٠,٩٢٧	٣,٥	١٤	٣٥	٤١	٧	٣	X_{15}
٠,٩٤٩	٣,٧٨	٢٥	٣٧	٣١	٥	٢	X_{16}
١,٢١١	٢,٧٨	٧	٢٤	٢٨	٢٢	١٩	X_{17}
١,٠٨٧	٣,٣	١٤	٢٩	٣٧	١٣	٧	X_{18}
١,١٦	٣,٣٤	١٦٩	٢٦٢	٢٧٠	١٠٨	٩١	Total
		١٩	٢٩	٣٠	١٢	١٠	

* لا أوافق بشدة = ١، لا أوافق = ٢، محايد = ٣، أوافق = ٤، أوافق بشدة = ٥

أمّا في الجدول (٨) يتضح ان الثقافة الهجومية على (٤٤%) يتفوق على أنّ المستشفيات غالباً يهتمون بمعيار المعارضة والسلطة والتنافس في عبارات ($X_{19} - X_{24}$) وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري قدره (1.13).

جدول رقم (8)

"إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير (الثقافة التنظيمية الهجومية)"

الانحراف المعياري	المُوسط	5	4	3	2	1	المحور
		العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	العدد %	
1.207	2.91	10 10	22 22	33 33	19 19	16 16	X ₁₉
1.171	3.77	35 35	26 26	25 25	9 9	5 5	X ₂₀
1.213	2.73	8 8	21 21	25 25	28 28	18 18	X ₂₁
1.14	3.25	15 15	27 27	34 34	16 16	8 8	X ₂₂
1.124	3.51	22 22	29 29	33 33	10 10	6 6	X ₂₃
0.909	3.39	10 10	35 35	42 42	10 10	3 3	X ₂₄
1.13	3.26	100 17	160 27	192 32	92 15	56 9	Total

* لا أوافق بشدة = ١، لأوافق = ٢، محايد = ٣، أوافق = ٤، أوافق بشدة = ٥

ويلاحظ في هذا الوصف أعلاه توافر أنواع الثقافة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة وبمستوى أعلى من الوسط. إذ إنَّ الأوساط الحسابية للأبعاد لم تقل من قيمة الوسط الفرضي (3).

ثالثاً: وصف المتغيرات لإدارة الصراع التنظيمي

تشير معطيات الجدول (9) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لحل وإدارة الصراع التنظيمي داخل المستشفيات والذي يتم قياسه باستخدام (21) عبارة إلى أنَّ (32) من إجابات أفراد عينة البحث تؤكد على أنَّ المستشفيات يلجؤون لحل الصراع بأسلوب التكامل ويهتمون بأنفسهم وغيرهم وإيجاد الحلول المحتملة التي ترضي الكل (الفقرات Y₅-Y₁) وقد حصل هذا الأسلوب على وسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (1.01) وقد كان الوسط الحسابي لأسلوب التسوية والمساومة (Y₁₄-Y₁₁) قدره (3.28) وانحراف معياري قدره (1.02) ويؤكد هذا الأسلوب بإيجاد الحل الوسط و في النهاية هم لا يشعرون بأنهم خسروا بالكامل . وأسلوب التجنب (Y₁₈- Y₁₅) وقد حصل على وسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (1.06) ويؤكد هذا الأسلوب على أنَّ يحسوا بالبرودة تجاه أحدهم الآخر والانسحاب.

وقد حصل أسلوب الاسترضاء (Y₂₄-Y₁₉) على وسط حسابي قدره (٣.٧٣) وانحراف معياري قدره (1.13) ويؤكد هذا الأسلوب على حل الصراع عن طريق تضحية الأفراد بمتطلباتهم للطرف الآخر. وأسلوب الهيمنة (Y₁₀- Y₆) قد حصل على وسط حسابي قدره (2.86) وانحراف معياري قدره (1.09). ويلاحظ من الوصف أعلاه أنَّ أسلوب الالتزام لحل الصراع لدى

المستشفيات المبحوثة الأكثر شيوعاً مقارنة بالأساليب الأخرى. هذه النتائج يدل على أن أفراد العينة المبحوثة يحاولون التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

جدول رقم (9)

"إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير (أنماط إدارة الصراع)"

المحور	العدد	1	2	3	4	5	المتوسط	التحرف المعياري
Y ₁	4	4	12	30	30	24	3.58	1.103
Y ₂	4	4	12	30	30	24	3.51	1.02
Y ₃	7	7	7	49	49	8	3.24	0.955
Y ₄	5	5	7	32	32	16	3.55	1.009
Y ₅	6	6	16	39	32	7	3.18	0.989
Total	26	54	178	177	70	7	3.41	1.01
Y ₆	16	16	26	28	26	4	2.76	1.129
Y ₇	10	10	24	34	24	8	2.96	1.1
Y ₈	41	41	18	25	14	2	2.18	1.175
Y ₉	3	3	17	36	31	13	3.34	1.007
Y ₁₀	10	10	16	39	30	5	3.04	1.034
Total	80	20	32	162	125	6	2.86	1.09
Y ₁₁	4	4	6	28	46	16	3.64	0.959
Y ₁₂	4	4	10	41	24	21	3.48	1.059
Y ₁₃	12	12	16	43	24	5	2.94	1.43
Y ₁₄	7	7	21	40	24	8	3.05	1.029
Total	27	53	21	40	24	8	3.28	1.02
Y ₁₅	10	10	24	28	28	10	3.04	1.154
Y ₁₆	8	8	19	38	31	4	3.04	0.994
Y ₁₇	3	3	14	33	29	21	3.51	1.068
Y ₁₈	8	8	8	39	36	9	3.3	1.02
Total	29	65	35	138	124	44	3.22	1.06
Y ₁₉	1	1	4	32	34	29	3.86	0.921
Y ₂₀	5	5	13	23	47	12	3.48	1.03
Y ₂₁	2	2	11	18	39	30	3.84	1.042
Total	8	28	11	73	120	71	3.73	1.13

* لا أوافق بشدة = 1، لا أوافق = 2، محايد = 3، أوافق = 4، أوافق بشدة = 5

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات المبحث

يختص هذا المحور بالتعرف على طبيعة وقوة علاقات الارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري البحث و على النحو الآتي:

تشير النتائج الموضحة في جدول (10) إلى أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و أنماط إدارة الصراع يساوي 0.358 وان القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من الدلالة (0.05) وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الموجودة داخل مستشفيات

السليمانية و أنماط إدارة الصراع وهذا يدل على قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات المبحوثة.

جدول رقم (10)

"نتائج علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و أنماط إدارة الصراع"

أنماط إدارة الصراع		
الدلالة	قيمة معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
0.000	0.358	

N=100

معنوية عند مستوى (0.05)

و الجدول (١١) يشير إلى:

١- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين أنماط إدارة الصراع و الثقافة البناءة والذي يساوي (0.552) وان القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من دلالة (0.05) وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقافة البناءة و أنماط إدارة الصراع.

٢- إنَّ معامل الارتباط بين الثقافة الدفاعية و أنماط إدارة الصراع يساوي (0.718) وان القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من دلالة (0.05) وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الدفاعية و أنماط إدارة الصراع. وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقافة الدفاعية و أنماط إدارة الصراع.

٣- إنَّ معامل الارتباط بين الثقافة الهجومية و أنماط إدارة الصراع يساوي (0.481) وان القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهي أقل من دلالة (0.05) وبذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الهجومية و أنماط إدارة الصراع.

جدول رقم (11)

"نتائج علاقة الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية و أنماط إدارة الصراع"

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	الثقافة البناءة	أنماط إدارة الصراع
0.000	0.552	الثقافة الدفاعية	
0.000	0.718	الثقافة الهجومية	

الاستنتاجات:

١- أظهرت نتائج البحث الميدانية أنَّ الثقافة السائدة في المستشفيات المبحوثة في مدينة السليمانية كما يراها الممرضون الجامعيون هي الثقافة الدفاعية. وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بالنسبة للمتغيرات، ويمكن تفسير ذلك من خلال تمسك المستشفيات بالعلاقات الشخصية مرضية

- وتفتقر إلى المساهمة وسيطرتها المركزية وتجنب في عقوبة الأخطاء و بدون مكافأة النجاح. وكما هو واقع المستشفيات والدوائر الحكومية في العراق و اقليم كردستان، إذ إنّ المدراء لا يمتلكون السلطة الكافية لأمر الفصل الدائم ولديهم السلطة المحدودة في المكافآت.
- ٢- أفرزت نتائج البحث الميداني أنّ نمط الاسترضاء في حل الصراع هو النمط الأكثر مستخدماً في حل الصراعات وسبب ذلك إنّ الأفراد المعنيين لهم خاصية الاهتمام بالذات متدنية واهتمام بالآخرين عالية ومستوى مرتفع من التعاون في حل الصراعات.
- ٣- أظهرت نتائج التحليل الميداني وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية بأنواعها وأنماط إدارة الصراع. وهذا له علاقة مباشرة بالأنماط المستخدمة في حل الصراع وقبول الأفراد العاملين بأساليب والطرق الذي يستخدمونها المدراء في المستشفيات المبحوثة.
- ٤- أشارت نتائج التحليل الميداني وجود علاقة ارتباط موجبة بين أنماط الصراع والثقافة البناءة وعلاقة ارتباط موجبة بين أنماط الصراع والهجومية وقد حققت الثقافة الدفاعية أقوى علاقة ارتباط مع أنماط إدارة الصراع وذلك لأنّ النمط الثقافي السائد في مستشفيات السليمانية هي الثقافة الدفاعية.

التوصيات:

- ١- العمل على تعريف الأفراد بالقيم والثقافة السائدة حالياً في كل المستويات الادارية والمهنية داخل مستشفيات السليمانية وبالقيم المفضلة والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وتقليل الصراعات داخل المستشفيات عن طريق الاجتماعات والندوات على مستوى الأقسام والشعب والوحدات.
- ٢- ضرورة زيادة وعي العاملين في المستشفيات وإدراك أهمية حل الصراع التنظيمي بطريقة يرضي جميع الأفراد واختيار أفضل أسلوب لحل الصراع حسب الظروف والحالات.
- ٣- العمل على مشاركة الأفراد العاملين في حل الصراعات وتنمية روح التعاون وتحقيق رغبات الأطراف جميعها بما يحقق المصلحة العامة.
- ٣- تعميم برامج تدريبية بشكل دوري حول الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع للمدراء وروؤساء الأقسام بشكل يتواءم مع التغيرات والتطورات القائمة في هذه المجالات.

المصادر

أولاً: العربية

- ١- برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- ٢- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى.
- ٣- العبادلة، عبد الرحمن فالح، (٢٠٠٣) "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- ٤- العميان، محمود سلمان ، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٥- قطيشات، ليلى عبد الحليم. (٢٠٠٤) "الكفايات المهنية لمديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المدرء و المعلمين."، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية.

ثانياً: الأجنبية

1. Boddy, D. (2009). Management, Pearson Education.
2. Buchanan, D. A. and A. A. Huczynski (2010). Organizational Behaviour. Harlow., Financial Times Prentice Hall.
3. Cooke, R. A., Lafferty, J. C., & Rousseau, D. M. (1987). Thinking and behavioral styles: Consistency between self-descriptions and descriptions by others. Educational and Psychological Measurement, 815-823.
4. Cooke, R. A. and J. L. Szumal (2000). "Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations." Handbook of organizational culture and climate 4: 1032-1045.
5. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1994). The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness. Journal of Applied Behavioral Science, 30, 415-437.
6. Delobbe, N., R. R. Haccoun and C. Vandenberghe (2000). Measuring core dimensions of organizational culture: a review of research and development of a new instrument. The Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology. Toronto Canada.
7. Denison, R. D. and G. M. Spreitzer (1991). " Organizational culture and organizational development: A competing values approach." Research in Organizational Change and Development 5 SRC - GoogleScholar: 1-21.
8. Ghorbani, M., and Razavi N (2011). "The study of the Relationship Between Organizational Culture and Conflict Management."

- MiddleEast Journal of Scientific Research 6(2011 SRC - GoogleScholar): 711-717.
9. Gross, M. A. and L. K. Guerrero (2000). " Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles." International Journal of Conflict Management 11(3 SRC - GoogleScholar): 200-226.
 10. Hetzler, R., M. Wilson, E. K. Hill and C. Hollenback (2011). "Securing pediatric peripheral i.v. catheters--application of an evidence-based practice model." Journal of pediatric nursing 26(2): 143-148.
 11. Howard, L. W. (1998). "Validating the competing values model as a representation of organizational cultures." The International Journal of Organizational Analysis 6 SRC - GoogleScholar: 231-250.
 12. Jensen-Campbell, L., R. Gleason and K. Malcolm (2005). " Interpersonal conflict, agreeableness, and personality development." Journal of Personality 71: 1059-1080.
 13. Lund, D. B. (2003). "Organizational culture and job satisfaction." Journal of Business and Industrial Marketing 18 SRC - GoogleScholar: 219-236.
 14. Quinn, R. E. and G. M. Spreitzer (1991). "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life." Research in Organizational Change and Development 5 SRC - GoogleScholar: 1-21.
 15. Rahim, M. A. (1983). "A measure of styles of handling interpersonal conflict." Academy of Management journal. Academy of Management 26(2): 368-376.
 16. Rahim, M. A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict." The International Journal of Conflict Management 13 SRC - GoogleScholar: 206-235.
 17. Rahim, M. A., D. Antonioni and C. Psenicka (2001). "A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance." International Journal of Conflict Management 12 SRC - GoogleScholar: 191-211.
 18. Rahim, M. A., N. R. Magner and D. L. Shapiro (2000). " Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What are justice perceptions, precisely? The International Journal of Conflict Management." 11 SRC - GoogleScholar: 9-31.
 19. Schein, E. H. (1996). "Culture: The missing concept in organization studies." Administrative Science Quarterly 41: 229-240.
 20. Xenikou, A. and A. Furnham (1996). "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture." Human Relations 49 SRC - GoogleScholar: 349-371.