



الأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة

مدرسة العلوم الإدارية والمالية

قسم الإدارة والتنظيم

شعبة الإدارة الصحية

دراسة بعنوان:

## أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي

" دراسة ميدانية على العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة "

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الإجازة العليا "الماجستير" في الإدارة الصحية

إعداد الطالبة:

سارة عيسى سالم أبو حجر

إشراف الدكتور:

عبد الحكيم سعد الصادق

الفصل الدراسي ربيع 2017 م

## قرار لجنة المناقشة للطالبة

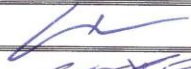


### سارة عيسى سالم ابوججر

للحصول على درجة الإجازة العالية ( الماجستير ) في قسم (الإدارة الصحية)

قامت اللجنة المشكلة بقرار السيد/ رئيس الأكاديمية الليبية/ فرع مصراتة رقم (110) لسنة 2017م الصادر بتاريخ 2017/03/12م بمناقشة الرسالة المقدمة من الطالبة: سارة عيسى سالم ابوججر لنيل درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم الإدارة الصحية وعنوانها:

### (أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي)

وبعد مناقشة الرسالة علنياً على تمام الساعة (11:00 صباحاً) يوم الخميس الموافق 2017/04/20م بقاعة المناقشات بالأكاديمية وتقويم مستوى الرسالة العلمي والمنهج الذي اتبعته الطالبة في بحثها قررت اللجنة ما يلي : قبول الرسالة ومنح الطالبة: سارة عيسى سالم ابوججر درجة الإجازة العالية (الماجستير) في قسم الإدارة الصحية.

التوقيع	الصفة	أعضاء اللجنة المناقشة
	مشرفاً ومقررأ	السيد/ د. عبد الحكيم سعد الصادق
	عضواً	السيد/ د. مختار مفتاح ابوصاع
	عضواً	السيد/ د. نبيل محمد الجعدي

\*\*\*\*\*

يعتمد

د. بالقاسم يوسف بازينة  
عميد مدرسة العلوم الإدارية والمالية بالأكاديمية  
التوقيع: .....  
التاريخ: 2017 / 11 / 27 م



د. نبيل محمد الجعدي  
رئيس قسم العلوم الإدارية بالأكاديمية  
التوقيع: .....  
التاريخ: 2017 / 11 / 27 م

د. سالم رمضان السريتي  
رئيس الأكاديمية الليبية / فرع مصراتة/المكلف  
التوقيع: .....  
التاريخ: 2017 / 11 / 27 م

## إقرار الأمانة العلمية

أنا الطالبة / سارة عيسى سالم أبو حجر المسجلة بالأكاديمية الليبية / فرع مصراتة بقسم الإدارة الصحية تحت رقم قيد (34001) أقر بأنني التزمت بكل إخلاص بالأمانة العلمية المتعارف عليها لإنجاز رسالتي المعنونة بـ(أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة") لنيل الدرجة العلمية الماجستير وأنني لم أقم بالنقل أو الترجمة من أية أبحاث أو كتب أو وسائل علمية تمّ نشرها داخل ليبيا أو خارجها إلا بالطريقة القانونية واتباع الأساليب العلمية في عملية النقل أو الترجمة وإسناد الأعمال لأصحابها، كما أنني أقر بعد قيامي بنسخ هذا البحث من غيري وتكراره عنواناً أو مضموناً.

وعلى ذلك فإنني أتحمل كامل المسؤولية القانونية المترتبة على مخالفتي لذلك إن حدثت هذه المخالفة حالياً أو مستقبلاً بما في ذلك سحب الدرجة العلمية الممنوحة لي.

## والله على ما أقول شهيد

الاسم:.....

التوقيع:.....

التاريخ:.....

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ 1 الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ 2 مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ

3 إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ 4 اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ 5 صِرَاطَ الَّذِينَ

أَنْعَمْتَ 6 عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ 7) صدق الله العظيم

سورة الفاتحة

## الإهداء

إلى من وضعني على هذه الطريق، وزرع في حب العلم واحترام العلماء، أهدي لك عملي هذا عرفاناً لكل ما قدمته لي خلال هذه السنين أبي رحمه الله وغمد روحه فسيح جناته.

إلى من بفضل دعائها يسر الله لي كل عسير وأعاني على اتمام هذه الدراسة أُمي متعني الله بصحتها وحسن برها.

إلى الذين وقفوا بجانبني وشاركوني حلوا الحياة ومرها، إلى من اتكى عليهم إخواني وأخواتي.

إلى من ساندني وسد مكاني مضحيات بوقتهن وجهدهن وانتظرن انهنائي لهذا العمل زميلاتي في العمل.

لهم جميعاً أهدي جهدي هذا

## الباحثة

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد والشكر أولاً وأخيراً وظاهراً وباطناً، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، أحمدك ربي على أن وفقني لإتمام هذه الدراسة، وأصلي وأسلم على أشرف خلقك و خاتم مرسليك سيدنا محمد عليه وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،،،

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص الدعاء للدكتور/ عبد الحكيم سعد الصادق الذي أسعدني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، ودعمي بعلمه وصبره ومساندته طيلة فترة إنجاز هذه الدراسة، فجزاه الله عني كل خير ومتعه بالصحة والعافية.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر للسيد / أيمن عامر، ولا يفوتني أن أقدم شكري وامتناني لرئيس قسم شؤون الموظفين بإدارة الخدمات الصحية مصراتة السيد / وسام أبو سكسكة والسادة العاملين معه بالقسم، لمدهم يد العون والمساعدة في توزيع استبانة الدراسة واسترجاعها من أفراد العينة وخاصة السيدين/ محمد الرحومة وعبد اللطيف وفاء .

وفي النهاية أشكر لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مراجعة وتنقيح هذه الرسالة.

لهم جميعاً جزيل الشكر والتقدير والامتنان

**الباحثة**

قائمة المحتويات		
رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
د	الآية الكريمة	
هـ	الإهداء	
و	الشكر والتقدير	
ز	قائمة المحتويات	
ط	قائمة الجداول	
ك	قائمة الأشكال	
ل	المستخلص	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
4	أهداف الدراسة	3.1
4	فرضيات الدراسة	4.1
5	متغيرات الدراسة	5.1
6	أهمية الدراسة	6.1
6	منهج الدراسة	7.1
7	مصادر جمع البيانات	8.1
7	حدود الدراسة	9.1
7	التعريفات الإجرائية	10.1
8	الدراسات السابقة	11.1
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي		
21	مفهوم الصراع التنظيمي	1.2
23	أهمية الصراع التنظيمي	2.2
24	خصائص الصراع التنظيمي	3.2
25	أسباب الصراع التنظيمي	4.2
26	أنواع الصراع التنظيمي	5.2
34	إدارة الصراع التنظيمي	6.2
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي		
40	مفهوم الأداء الوظيفي	1.3
41	عناصر الأداء الوظيفي	2.3
42	محددات الأداء الوظيفي	3.3
44	معايير الأداء الوظيفي	4.3
44	تحسين الأداء الوظيفي	5.3

قائمة المحتويات		
رقم الصفحة	الموضوع	ر.م
45	تقييم الأداء الوظيفي	6.3
46	أهداف تقييم الأداء الوظيفي	1.6.3
47	مراحل تقييم الأداء الوظيفي	2.6.3
48	طرق تقييم الأداء الوظيفي	3.6.3
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة		
51	نبذة مختصرة عن إدارة الخدمات الصحية بمصراتة	1.4
52	مجتمع و عينة الدراسة	2.4
53	العينة الاستطلاعية	3.4
53	أداة الدراسة	4.4
54	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	5.4
55	صدق أداة الدراسة	6.4
64	ثبات أداة الدراسة	7.4
الفصل الخامس: عرض و تحليل بيانات الدراسة و مناقشتها		
67	خصائص عينة الدراسة	1.5
71	وصف متغيرات الدراسة	2.5
83	اختبار فرضيات الدراسة	3.5
92	عرض النتائج ومناقشتها	4.5
96	التوصيات	5.5
97	التحديات	6.5
98	المراجع	
	الملاحق	
	قائمة المحكمين	
	استمارة استبيان الدراسة	
	الهيكل التنظيمي لإدارة الخدمات الصحية بمصراتة	



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	الدراسات السابقة	1.1
52	إجراءات توزيع عينة الدراسة و حركة الاستبانة	1.4
56	معامل الارتباط بين فقرات المحور الأول أسلوب المواجهة و الدرجة الكلية للمحور	2.4
57	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثاني أسلوب التعاون و الدرجة الكلية للمحور	3.4
58	معامل الارتباط بين فقرات المحور الثالث أسلوب التهدئة و الدرجة الكلية للمحور	4.4
59	معامل الارتباط بين فقرات المحور الرابع أسلوب التجنب و الدرجة الكلية للمحور	5.4
60	معامل الارتباط بين فقرات المحور الخامس أسلوب التنازل و الدرجة الكلية للمحور	6.4
61	معامل الارتباط بين فقرات المحور السادس أسلوب القوة و السيطرة و الدرجة الكلية للمحور	7.4
62	معامل الارتباط بين فقرات المحور السابع تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين و الدرجة الكلية للمحور	8.4
63	معامل الارتباط بين كل محور و الدرجة الكلية للمقياس	9.4
64	مستويات الثبات	10.4
65	الثبات بالاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	11.4
65	معامل الثبات	12.4
67	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1.5
68	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2.5
69	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.5
70	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	4.5
72	قيمة الوسط المرجح و الاتجاه العام	5.5
73	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أسلوب المواجهة	6.5
74	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أسلوب التعاون	7.5
75	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أسلوب التهدئة	8.5
76	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أسلوب التجنب	9.5
78	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أسلوب التنازل	10.5
79	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور أسلوب القوة والسيطرة	11.5
80	مقارنة نتائج المحاور الستة لأساليب الصراع	12.5
81	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تأثير الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين	13.5
84	درجة الارتباط بين متغير أسلوب المواجهة و متغير الأداء الوظيفي	14.5
84	درجة الارتباط بين متغير أسلوب التعاون و متغير الأداء الوظيفي	15.5

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
85	درجة الارتباط بين متغير أسلوب التهدئة و متغير الأداء الوظيفي	16.5
85	درجة الارتباط بين متغير أسلوب التجنب و متغير الأداء الوظيفي	17.5
86	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	18.5
87	درجة الارتباط بين متغير أسلوب التنازل و متغير الأداء الوظيفي	19.5
87	درجة الارتباط بين متغير أسلوب القوة والسيطرة و متغير الأداء الوظيفي	20.5
88	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	21.5
89	نتائج اختبار (T) لاختبار إجابات المبحوثين و متغير الجنس	22.5
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار اجابات المبحوثين و متغير العمر	23.5
90	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار اجابات المبحوثين و متغير المؤهل العلمي	24.5
91	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار اجابات المبحوثين و متغير سنوات الخبرة	25.5

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	نافذة جوهاري	1.2
48	مراحل تقييم الأداء الوظيفي	1.3
68	الشكل البياني للتكرارات المقابلة حسب الجنس	1.5
69	الشكل البياني للتكرارات المقابلة للفئات العمرية	2.5
70	الشكل البياني للتكرارات المقابلة للمؤهل العلمي	3.5
71	الشكل البياني للتكرارات المقابلة لسنوات الخبرة	4.5

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة من خلال 6 أساليب وهي: المواجهة، التعاون، التهذئة، التجنب، التنازل، القوة، والسيطرة، وتمحورت مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، مستخدمة استمارة استبيان أعدت كأداة لجمع بيانات الدراسة وزعت على جميع أفراد المجتمع بتطبيق المسح الشامل على العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة، استرد منها (70) مفردة وتمثل ما نسبته (40%) من حجم المجتمع الأصلي البالغ (174) موظفاً، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science)

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب المواجهة والاداء الوظيفي.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التعاون والاداء الوظيفي.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التهذئة والاداء الوظيفي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التجنب والاداء الوظيفي.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التنازل والاداء الوظيفي.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب القوة والسيطرة والاداء الوظيفي.
7. إن الأساليب المفضلة للإدارة لإدارة الصراع التنظيمي بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة جاءت لصالح أسلوب التهذئة يليه أسلوب القوة والسيطرة يليه أسلوب التجنب يليه أسلوب التنازل ثم أسلوب المواجهة وأخيراً أسلوب التعاون.

8. إن الأساليب المفضلة لدى العاملين لإدارة الصراع التنظيمي بإدارة الخدمات الصحية مصراة كانت لصالح أسلوب التعاون يليه أسلوب القوة والسيطرة فيما كان الأسو بينها أسلوب التجنب يليه أسلوب التنازل.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. لإدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بشكل جيد على الإدارة أن:
  - تتعد عن استخدام أسلوب المواجهة وتتحاشى استخدام أسلوب التجنب قدر الإمكان مع استخدام أسلوب التنازل بحكمة أكثر.
  - المحافظة على استخدام أسلوب التهدئة وأسلوب القوة والسيطرة بدرجة متوسطة مع تفعيل أسلوب التعاون بصورة أكبر مما هو موجود عليه فعلاً.
2. توعية العاملين بأهمية الدراسات البحثية وأن تعاونهم مع الباحثين يزيد من مصداقية نتائج هذه الدراسات ويقدم الواقع على حقيقته مما يساعد على معرفة مواطن الخلل وتقويمها ويدفع المنظمة للتقدم والتطوير.
3. وبما أن موضوع الصراع التنظيمي لم يحظ بكثير من الدراسة والاهتمام في البيئة المحلية ويحتاج إلى مزيد من البحث لذا فإن الباحثة تقترح على زملائها الباحثين مستقبلاً دراسة مقارنة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بين منظمات القطاع الصحي بمدينة مصراة، ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري، أو التطوير التنظيمي، معرفة العلاقة بين الصراعات التنظيمية وضغوط العمل.

## الفصل الأول - الإطار العام للدراسة

1.1- المقدمة.

2.1- مشكلة الدراسة.

3.1- أهداف الدراسة.

4.1- فرضيات الدراسة.

5.1- متغيرات الدراسة.

6.1- أهمية الدراسة.

7.1- منهج الدراسة.

8.1- مصادر جمع البيانات.

9.1- حدود الدراسة.

10.1- التعريفات الإجرائية.

11.1- الدراسات السابقة.

## 1.1 - المقدمة:

إن التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المختلفة داخل المنظمة يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، فكل منها يعتمد على الآخر لأغراض شتى، مثل تبادل المعلومات، التعاون، التشاور والتنسيق وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو الصراع والتعارض.

فالصراع التنظيمي يشمل جميع أشكال التعارض وعدم الاتفاق والتفاعل العدائي بين الأفراد والجماعات المختلفة حيث تبرز في العمل يومياً حالات كثيرة من عدم الاتفاق، وسوء الفهم، والجدال، والنقد وغيرها تسبب في نشوء الصراع، مما يؤثر على الأداء اليومي للعاملين داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً فقط تشعرهم هذه الصراعات بالإحباط ما يجعل أدائهم لوظائفهم يظهر بمستوى متدني وقد تخلق فيهم روح التحدي والمنافسة والإبداع والبحث عن طرق جديدة للتميز في العمل فيرتفع مستوى أدائهم لأعمالهم.

فالأداء الوظيفي يعكس مدى رغبة الفرد ودفاعيته للعمل يومياً في المنظمة ومدى انسجامه مع بيئة العمل وعلاقته مع زملائه مما يدفعه لبذل الجهد لأداء مهام وظيفته ومع وجود الصراعات بالمنظمة قد تنخفض هذه الرغبة والدافعية فينخفض الجهد المبذول لدى الفرد وقد يشعل فيه التعارض روح الحماس والمنافسة فيبذل جهداً أكبر لأداء عمله.

ولذا فإن المشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه، حيث لا توجد منظمة تخلو من الصراع إنما المشكلة الحقيقية هي في كيفية إدارة هذا الصراع وتحويله إلى قوة إيجابية تدفع الفرد لبذل مزيد من الجهد لأداء عمله اليومي بتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

وبما أن المنظمات الحكومية من ركائز الدولة وكغيرها من المنظمات تتميز بسمة الصراع كان لابد من معرفة أشكاله ومسبباته وطرق إدارته بها وكيفية استغلالها لإمكانية تعايش الموظفين معاً لتتضافر الجهود سعياً لإنجاح المنظمة، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع السائدة بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتبها وأقسامها المختلفة.

## 2.1 - مشكلة الدراسة:

من خلال العمل اليومي للباحثة بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة لاحظت وجود تدرب في الأداء اليومي للعاملين في مكاتب وأقسام إدارة الخدمات الصحية بمصراتة يمتاز بالتدني أحياناً وبالارتفاع أحياناً أخرى مع ظهور بعض السلبيات بينهم تمثلت في سوء الاتصالات، وقلة الثقة، وعدم التعاون، وتعدد الإجراءات التنظيمية، وإضاعة الوقت. ورجحت الباحثة بأن هذا الخلل الملموس في الأداء ما هو إلا انعكاس للصراعات التنظيمية القائمة بين مكاتب وأقسام إدارة الخدمات الصحية بمصراتة.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن الصراعات التنظيمية التي تنشأ داخل المنظمة لها تأثير كبير على أداء العاملين و خصوصاً داخل المنظمات الصحية لما له نتائج سلبية كبيرة و هذا ما أظهرته دراسة كلاً من (العنزي وعلي، 2015؛ جبريل، 2015؛ Abdel Hakim، 2014؛ Rashid، 2013؛ غوار، 2014) تمثلت في انخفاض مستوى الخدمة المقدمة، هدر الموارد والمواد الطبية تشكل نفقات وتكاليف إضافية تتحمل عبئها المنظمة.

وبما أن إدارة الخدمات الصحية بمصراتة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتسيير ومتابعة جميع المراكز الصحية داخل مدينة مصراتة، مما أدى لوجود تنافس شديد بين أقسام هذه الإدارة فكل قسم منها يسعى للحصول على التميز والوصول إلى مرتبة الجدارة حيث أصبح كل منها منغلِق على نفسه ومحتفظ بالمعلومات التي بحوزته للمساهمة في القيادة والتأثير على متخذ القرار بالإدارة، وأدى هذا لنشو الصراعات فيما بينها، ما أثقل كاهل الإدارة ووقتها في السعي والتفكير للوصول إلى الطريقة الأمثل واختيار الأسلوب الأفضل لإدارة هذه الصراعات الناشئة، وجعل العاملين بالمنظمة ينظرون إليها بنظرة سلبية و يشعرون إزائها بالإحباط مما أثر على أدائهم للعمل سلباً وهذا بدوره يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمجتمع التي تسعى المنظمة إلى تقديم و تعزيز الرعاية الصحية لإفراده ، وتكمن مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير أساليب إدارة الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة؟



### 3.1 - أهداف الدراسة:

- ترتبط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث لابد من التعرف عليها وعلى كيفية التعامل معها، فإذا كان المديرين يقضون معظم أوقاتهم في إدارة الصراع فإن هذه الدراسة تسعى إلى:
- 1.3.1 - معرفة الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع داخل إدارة الخدمات الصحية بمصراتة.
  - 2.3.1 - دراسة تأثير كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة.
  - 3.3.1 - تحديد الأسلوب الأفضل لإدارة الصراع داخل إدارة الخدمات الصحية بمصراتة من وجهة نظر العاملين بها.

### 4.1 - فرضيات الدراسة:

بما أن الصراعات التنظيمية داخل المنظمات تتخذ أثارها أشكال عدة فتكون أحياناً إيجابية كالتغيير والابتكار والبحث عن الأفكار الجديدة، تؤدي إلى مزيد من الالتزام في العمل، وإما تكون سلبية كانهخفاض الروح المعنوية للأفراد وإهدار الجهد وتدني مستوى الأداء، مما يجعل دور الإدارة أكثر صعوبة وأهمية ويتطلب منها اكتساب المهارات لتمكنهم من إدارة الصراع بطريقة صحيحة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالمنظمة، ومن هنا جاءت فرضيات الدراسة وهي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة "

#### ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب المواجهة والأداء الوظيفي.
- 2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التعاون والأداء الوظيفي.
- 3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التهدة والأداء الوظيفي.

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التجنب والأداء الوظيفي.

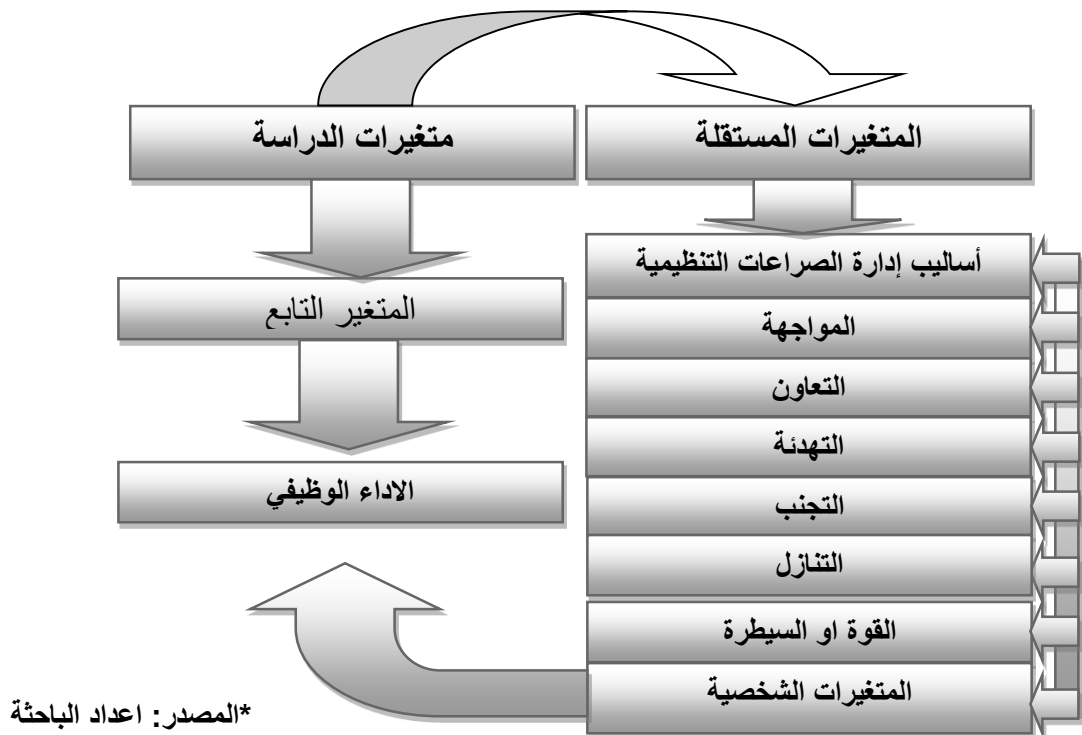
5 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التنازل والأداء الوظيفي.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب القوة أو السيطرة والأداء الوظيفي.  
الفرضية الرئيسية الثانية:

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

### 5.1 - متغيرات الدراسة:

#### نموذج الدراسة



## 6.1- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع الصراع داخل منظمة تخدم المجتمع ككل وهي إدارة الخدمات الصحية بمصراته، حيث أن أي مشكلة داخلها أو أي عقبة تواجهها وما يترتب عليها من قرارات تؤثر بشكل مباشر على كل فرد منتفع من خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها إدارة الخدمات الصحية بمصراته عبر المراكز الصحية التابعة لها، ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة بشكل أدق في النقاط التالية:

1.6.1- تحديد الأساليب التي تستخدمها الإدارة لإدارة الصراع داخل إدارة الخدمات الصحية بمصراته وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بها.

2.6.1- إبراز الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي وتحسين الصورة السيئة عن الصراع التنظيمي وتوضيح أن العبرة في طريقة إدارته.

3.6.1- التقليل من الآثار السلبية للصراعات التنظيمية إن وجدت في إدارة الخدمات الصحية بمصراته.

4.6.1- تقديم مقترحات لمتخذي القرار بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من خلال النتائج التي تظهرها الدراسة.

5.6.1- قد تنشر نتائج الدراسة اهتمام الباحثين لطرق الموضوع من جوانب أخرى مهمة لم تشملها حدود الدراسة الحالية وتسهم بدورها في تحسين مستوى أداء الإدارة بإدارة الخدمات الصحية بمصراته في مجال إدارة الصراع.

## 7.1- منهج الدراسة:

بما أن المنهج الوصفي التحليلي يتناول أحداث وظواهر الدراسة وقياسها فيصنفها ويحللها كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها. وقد ذكرت مرزوق (2011: 81) "بأن المنهج الوصفي أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"، لذا تم اعتماد هذا المنهج لتحقيق أهداف الدراسة وهي التعرف على مدى تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته، ومن خلاله نستطيع أن نقارن ونفسر ونقيم النتائج لنصل إلى تعميمات ذات معنى عن الموضوع.

## **8.1 - مصادر جمع البيانات:**

**1.8.1- المصادر الأولية:** تم استنساخها من خلال البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان الدراسة التي أعدتها الباحثة (أنظر للملحق رقم (01)) وتم عرضها على مجموعة من المحكمين (أنظر للملحق رقم (02))، وقد تم توزيعها على عينة استطلاعية لتأكد من اتساقها الداخلي وملائمتها للتطبيق قبل توزيعها بشكل نهائي على مجتمع الدراسة.

**2.8.1-المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات السابقة التي تتناول وتغطي موضوع الدراسة.

## **9.1 - حدود الدراسة:**

**1.9.1 - الحدود الموضوعية:** غطت هذه الدراسة موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة.

**2.9.1 - الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة.

**3.9.1- الحدود البشرية:** تم اجراء هذه الدراسة على جميع العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة باختلاف مؤهلاتهم العلمية ومستوياتهم الوظيفية.

**4.9.1-الحدود الزمنية:** أُجريت هذه الدراسة اعتباراً من 2016/08/01م وحتى 2016/11/31م حيث تم خلالها تأكد من مدى ثابت وصدق استمارة استبيان الدراسة وتوزيعها على مفردات العينة.

## **10.1 - التعريفات الإجرائية:**

**الصراع التنظيمي:** هو الوضع التنافسي الذي يكون فيه أطراف الصراع متعارضين في الأفكار والآراء ومنتازعين على الموارد أو الصلاحيات أو الامتيازات أو السلطة.

**أساليب إدارة الصراع:** وهي الطريقة التي تتبعها الإدارة لحل الصراع القائم بين العاملين داخل المنظمة وهي:

- **أسلوب المواجهة:** قدرة الإدارة على جمع الأطراف المتصارعة لمناقشة أسباب الصراع وتبادل وجهات النظر وطرق حله بموضعية.

- **أسلوب التعاون:** قدرة الإدارة على إقناع الأطراف المتصارعة بالعمل سوية جنباً إلى جنب.

- **أسلوب التهذئة:** وهو سيطرة الإدارة على الصراع وإبقائه في المستوى المقبول داخل المنظمة.

- أسلوب التنازل: وهو تقديم التنازلات من قبل الإدارة إرضاءً للأطراف المتنازعة لتخفيض الصراع بينها داخل المنظمة.

- أسلوب التجنب: هو ترك الإدارة للصراع قائماً بالمنظمة وتجنبه دون التدخل لحله.

- أسلوب القوة والسيطرة: هو استخدام الإدارة لسلطة القانون لفض الصراع داخل المنظمة.

الأداء الوظيفي: هو الجهد الذي يبذله الموظف للقيام بعمله اليومي داخل المنظمة.

إدارة الخدمات الصحية مصراتة: هي منظمة حكومية مسؤولة عن تسيير المراكز الصحية داخل مدينة مصراتة وتتولى مهام الإدارة والإشراف الكامل وتسيير العمل اليومي وتنفيذ القرارات الصادرة عنها، واعداد الميزانية والحساب الختامي، واقتراح السياسات والخطط والبرامج اللازمة لتطوير الخدمات والعناصر الطبية، وتوفير جميع بنود الامداد الطبي من الادوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية، ووضع كل البرامج التنفيذية لتحقيق اهداف المراكز الصحية داخل مدينة مصراتة.

**11.1 - الدراسات السابقة:** وسيتم استعراضها في الجدول التالي:



### 1.11.1- الدراسات السابقة عن الصراع التنظيمي

#### 1.1.11.1- الدراسات المحلية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
1	غوار، 2014	الصراع التنظيمي و أثره على صنع القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية بمركز طرابلس الطبي	التعرف على أثر العوامل التنظيمية المسببة للصراع التنظيمي بيئة العمل على صنع القرارات الاستراتيجية	مدراء الإدارات و الأقسام المسؤولين على القرارات الاستراتيجية بمركز طرابلس الطبي و البالغ عددهم 320 موظف	العينة العشوائية بلغت 175 موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن العوامل التنظيمية المسببة للصراع جميعها تؤثر على صنع القرارات الاستراتيجية بينما نظم الاتصال لا تؤثر في صنعها.
2	هميلة، 2012	إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على الشركة العامة للمياه و الصرف الصحي)	التعرف على طبيعة إدارة الصراع التنظيمي وأهم أنواعه و أسبابه و العلاقة التي تربط إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الرضا لدى العاملين	جميع العاملين بالإدارة العامة للشركة المياه و الصرف الصحي بطرابلس و البالغ عددهم 970 موظف	العينة الطبقية بلغت 278 موظف	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	أن طبيعة إدارة الصراع التنظيمي سلبية، أو أهم أسبابه تعود لتشابك العلاقات، غموض الدور، تعقد الهياكل. وجود علاقة ترابطية طردية بين إدارة الجودة للصراع و الرضا الوظيفي للعاملين.

#### 2.1.11.1- الدراسات العربية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
1	العززي و علي، 2015	مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية و الطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى (بحث تحقيقي)	دراسة مسببات الصراع المتمثلة في (المصالح الشخصية، التمايز المهني والوظيفي، ضعف التنسيق و التعاون و سوء تحديد الواجبات و وصف العمل) وأثرها في قرارات المستشفى وشملت (مدى تحقيق الأهداف، خدمة المريض وإرضاءه، كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومكافأة العاملين وتحفيزهم)	الملاكات التمريضية و الطبية والإدارية في مستشفى بغداد التعليمي ومستشفى غازي الحريري بلغ (1593) موظف	العينة القصدية بلغت 160 موظف	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	أكثر مسببات الصراع تأثيراً في قرارات المستشفى كانت التمايز المهني والوظيفي يليه سوء تحديد الواجبات و وصف العمل يليه ضعف التنسيق والتعاون بينما لا يوجد تأثير لمراعاة المصلحة الشخصية في قرارات المستشفى.

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
2	فطر ومحمد، 2015	الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي)	تحديد أهم العوامل المسببة في نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على الرضا العاملين	جميع العاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي والبالغ عددهم (330) موظف	المسح الشامل	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى مرتفع وأن المديرين يستخدمون أساليب (التهديئة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة) لحل الصراع بدرجة متوسطة، وأن مستوى الرضا منخفض بين العاملين.
3	أبو سنيينة والبياتي، 2014	مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة عمان	الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم	جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي 2011/2012 والبالغ عددهم (3764) معلم	1- تم تطبيق العينة العنقودية العشوائية باختيار مديريتين من أصل سبعة. 2- تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المعلمين بلغت (200) معلم و معلمة.	المنهج الوصفي الارتباطي	استمارة الاستبيان	أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً أيضاً. وجود علاقة بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
4	السعدون، 2013	أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة	التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة	جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة للعام الدراسي 2013/2014 البالغ عددهم 1902 معلماً	العينة العشوائية البسيطة بلغت (420) معلماً	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	جاءت ممارسة المديرين لأساليب إدارة الصراع مرتبة تنازلياً (أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب)
5	طه، 2013	العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة	التعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، غياب الحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسة) على الصراع التنظيمي، والتعرف على الأسباب التي تؤدي للصراع داخل المستشفيات	(13) مستشفى حكومي في قطاع غزة يبلغ عدد العاملين فيها (5210) موظف	(358) موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	وجود علاقة بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل مستشفيات.



ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
6	الخشروم، 2010	دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي)	التعرف على عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض، تحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات ومدى ارتباطها بضغوط صراع الدور، معرفة الأثر بين عدالة التعاملات و صراع الدور	عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي والبالغ عددهم (336) عنصراً من كلا الجنسين	(180) ممرض	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	انخفاض احساس عناصر التمريض بعدالة التعاملات عن الدرجة المتوسطة، تعرضهم لضغوط صراع الدور بدرجة تزيد عن المتوسط، عدم وجود علاقة ارتباطية بين عدالة التعاملات وصراع الدور .
7	أبو عساكر، 2008	أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)	التعرف على أنماط الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع، وما هو النمط المتبع، ومدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاث (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم)	موظفي وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة و عددهم (7907) موظف أسستى منهم (3160) موظف لقلّة ارتباطهم بموضوع الدراسة	(475) موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن الإدارة تستخدم أنماط إدارة الصراع بنسب ضعيفة مرتبة ترتيباً تنازلياً (نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) أما نمط التعاون فكان غير واضح لأفراد العينة نتيجة لإهماله، بينما كان التطوير التنظيمي مهملاً على مستوياته الثلاث (الأفراد والجماعات والتنظيم)
8	اللوح، 2008	الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية)	التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي، تحديد مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره والاستراتيجيات المتبعة لإدارته.	الأكاديميين والإداريين في كل من جامعة الأزهر و الجامعة الإسلامية بغزة و البالغ عددهم (1338) موظف	(335) موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن مستويات الصراع في كلتا الجامعتين منخفضة، أن أسباب الصراع ضعيفة أيضاً وكانت بحسب الترتيب التنازلي (محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف)، بينما كان استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي متوسطاً حسب الترتيب التنازلي (التنازل، التعاون، التسوية، التجنب، التنافس)

### 3.1.11.1- الدراسات الأجنبية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
1	Abdel Hakim 2014،	The reasons of Organizational conflicts among doctors Working in Iben Sina Sirte Hospital	معرفة أسباب الصراعات التنظيمية بين الأطباء العاملين في مستشفى ابن سينا وتقديم بعض الحلول لصانعي القرار للتعامل مع هذه الصراعات وتقادي تأثيراتها السلبية.	الأطباء العاملين بمستشفى ابن سينا سرت	العينة عشوائية بلغت (34) طبيباً	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	أن الأنظمة والقوانين البيروقراطية، القيود الإدارية والمالية، عدم توفر التقنية، المناخ غير المناسب لتبادل الخبرة والتدريب والتعليم، عدم الاشتراك في اتخاذ القرار من أسباب الصراعات التنظيمية لدى الأطباء.
2	Roohangiz 2014 Karimi	THE INFLUENCE OF ROLE OVERLOAD, ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY ON OCCUPATIONAL STRESS AMONG NURSES IN SELECTED IRANIAN HOSPITALS	معرفة تأثير حمل الدور، صراع الدور، وغموض الدور على الإجهاد المهني بين المرضات الإيرانيات	المرضات العاملات بالأقسام الجراحة والطوارئ في مستشفيات يسوج في المنطقة الجنوبية الغربية إيران	(135) ممرضة	المنهج الكمي	استمارة الاستبيان	أن مستوى الإجهاد المهني لدى للممرضات مرتفعاً نسبياً، وجود علاقة إيجابية وهامة بين حمل الدور الزائد، نزاع الدور، غموض الدور والإجهاد المهني.
2	،Rashid 2013	Role Conflict among Health Personnel – A Study of Saudi Hospitals	معرفة تأثير الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، المسمى التعليمي، الخبرة) للعاملين على الصراع	المديرين التنفيذيين في المستشفيات السعودية من كلا الجنسين	(456) مدير	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	أن الخصائص الشخصية للعاملين تلعب دوراً في نشوء الصراع بالمستشفيات السعودية.

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
4	Rev-Latino-2011 Am	Conflict Nursing Management in the Hospital	إدارة الصراع لدى رؤساء أقسام التمريض بالمستشفى	الممرضات اللواتي عملن كرئيس ممرضات أو في الوظائف الإشرافية لمدة لا تقل عن 4 سنوات داخل 5 مستشفيات بحجم 50 سرير في المناطق الداخلية بمدينة يوغراند دوسول - البرازيل	(13) ممرضة	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلية الشخصية	بأن 80% من أفراد العينة تعمل كرئيسة قسم منذ تخرجها ولم يكن لديها فكرة عن الإدارة قبل توليها هذه المهمة، وبأن الصراع جوهري في المستشفى مما يفرض ضرورة التعامل معه.
5	Morten 2002	Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital. Hospital Professionals' Perceptions, Attributions and Behaviours in Conflicts	التحقيق في الصراعات المتعلقة بالعمل والتنسيق داخل المستشفيات من وجهة نظر الفنيين	الفنيين العاملين بمشفى متوسط الحجم في النرويج تقدم خدمة طبية لـ 100,000 شخص	***	منهج دراسة الحالة استغرقت 4 سنوات (1996-1999)	الملاحظة، والمقابلية، و مراجعة الوثائق	أظهرت الدراسة حدوث 101 قصة عن الصراع أثناء إجرائها، ميل جميع العاملين إلى تجنب الصراع وتجاهله، أن الإدارة تستخدم ثلاثة أساليب لإدارة الصراع وهي التجنب و التفاوض والقمع وهو الأكثر شيوعاً لإعادة التوازن داخل المستشفى.
<b>2.11.1- الدراسات السابقة عن الأداء الوظيفي</b>								
<b>1.2.11.1- الدراسات المحلية</b>								
ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
1	جبريل، 2015	أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة (دراسة ميدانية ببعض المستشفيات العامة بمدينة مصراتة)	معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية و الوظيفية للعناصر الطبية المساعدة في مستوى الأداء الوظيفي	العناصر الطبية المساعدة ببعض المستشفيات في مدينة مصراتة والبالغ عددهم (507) موظف	العينة العشوائية البسيطة بلغت (218) موظف	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	وجود ضغوط عمل مرتفعة لدى الأفراد كان مصدرها (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل المادية، العلاقات في العمل) مع وجود مستوى منخفض من الأداء الوظيفي، وجود علاقة ارتباطية عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وجود تأثير قوي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
2	سويد، 2012	الدوافع وعلاقتها بمستوى الأداء لدى الممرضات في المؤسسات الصحية العامة في مدينة بنغازي	معرفة تأثير مجموعة من الدوافع (الشعور بالانتماء، الخبرة في العمل، العلاقات في العمل، الرضا في العمل، المسؤولية في العمل) على أداء الممرضات	جميع الممرضات الليبيات العاملات بالمستشفيات و المراكز الصحية بمدينة بنغازي و البالغ عددهم (1546) ممرضة	العينة العشوائية التطبيقية بلغت (310) ممرضة	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	أن أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الممرضات للعمل كانت الحاجة للأمن في العمل يليها المرتب يليها الحاجة للتدريب، وأن المستشفيات لم تعمل على تنمية وتشجيع الشعور بالانتماء لدى الممرضات التي تعمل لديها.
3	المنتصر، 2010	الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العناصر الطبية المساعدة بمراكز ووحدات الرعاية الصحية بمنطقة مصراتة)	معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي لدى العناصر الطبية المساعدة	العناصر الطبية المساعدة (الفنيين) بمراكز ووحدات الرعاية الصحية الأولية بمنطقة مصراتة والبالغ عددهم (260) فني	المسح الشامل	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي، وهناك عدم رضا عن (عامل الراتب و الحوافز - عامل الاستقرار الوظيفي - عامل علاقات العمل - عامل ظروف العمل - الترقية و الدورات التدريبية) لدى الفنيين.
4	الزيداني، 2009	دور الحوافز في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية في قطاع الصحة بشعبية مصراتة	معرفة تأثير الحوافز الممنوحة للموظفين سواء كانت مادية أو معنوية ومدى تأثيرها على رضاهم وأدائهم الوظيفي	الموظفين الإداريين بمستشفى مصراتة المركزي واللجنة الشعبية للصحة والبيئة بشعبية مصراتة والبالغ عددهم (170) موظف	المسح الشامل	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	تدني منح الحوافز المادية و أن أكثرها تأثيراً على رضا الموظفين كان (منح مكافآت العمل الإضافي، منح الجوائز المادية العينية، توفير سكن للموظفين من قبل جهة العمل، توفير المواصلات)، تدني منح الحوافز المعنوية و أن أكثرها تأثيراً على رضا الموظفين (الثقة بالمرؤوسين، منح المدير جزءاً من سلطته لمرؤوسيه، شهادات الشكر والتقدير، ترشيح الموظف المتميز للدراسات العليا).
5	دخيل، 2007	أداء الممرضة الليبية (دراسة مقارنة بين أداء الممرضة الليبية وأداء نظيرتها غير الليبية دراسة تطبيقية على مركز طرابلس الطبي)	معرفة أسباب تدني مستوى أداء الممرضة الليبية و إجراء مقارنة بينها وبين نظيرتها غير الليبية	الممرضات الليبيات العاملات بمركز طرابلس الطبي والبالغ عددهن (422) ممرضة	العينة العشوائية البسيطة بلغت (182) ممرضة	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلة واستمارة الاستبيان	نقص مهارات الممرضة الليبية، مستوى تعليمها لا يتناسب مع متطلبات الخدمة، و أن الخدمة المقدمة ليست بالمستوى المطلوب، أن مستوى أداء الممرضة الليبية أقل من مستوى أداء الممرضة غير الليبية.

2.2.11.1- الدراسات العربية

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
1	عطية، 2012	أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة-الجزائر)	معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال البحث في حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، سرعة الإنجاز وتبسيط العمل	العاملين في جامعة ورقلة-الجزائر بمختلف فئاتهم الوظيفية والبالغ عددهم (1799) موظف خلال سنة 2012 موزعين على 6 كليات	العينة العشوائية بلغت (61) موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين (حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة الأداء، تبسيط الأداء) في حين لا توجد علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز.
2	النجار، 2011	البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات	التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين	جميع موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (8781) موظف للعام 2010/2009	العينة العشوائية طبقية بلغت (368) موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن الأبعاد الخمسة للبرامج التدريبية من حيث الأهمية كانت تحديد الاحتياجات التدريبية تلاها تصميم البرامج التدريبية ثم تقييم العملية التدريبية، ثم اختيار المدربين، في حين جاء اختيار المتدربين في الترتيب الأخير. وجود علاقة طردية بين واقع البرامج التدريبية و الأداء الوظيفي للعاملين.
3	حلي، 2011	أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن	التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين	العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية بالبنوك الإسلامية بالمملكة الأردنية و البالغ عددهم (600) موظف	(150) موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	وجود أثر لضغوط العمل (عبء العمل، صراع وغموض الدور، ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي (الدافعية والقدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي).

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
4	خليفات والمطارنة، 2010	أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن	التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي	جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم الجنوب(الرك، الطفيلة، معان، العقبة) و البالغ عددهم (379) مديراً و كذلك المعلمين كافة و البالغ عددهم (6465) معلماً للعام الدراسي 2006/2005	(331)مديراً و(985) معلماً	المنهج الوصفي	استمارة الاستبيان	أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطاً، وجود فروق لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الإجتماعية.
5	عبيد، 2009	واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)	التعرف على واقع إدارة التغيير (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد) وأثرها على أداء العاملين	اتكون من أربع فئات هي (طبيب، فني، تمريض، إداري) بمجمع الشفاء الطبي و البالغ عددهم (1337) مفردة	العينة العشوائية الطبقية بلغت (300) مفردة	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	إن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضحاً بسبب إحداث تغييرات به تخدم المصالح الشخصية لفئة معينة، عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية داخل المجمع، عدم وضوح التغيير في التكنولوجيا ، وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد) و أداء العاملين.
<b>3.2.11.1 - الدراسات الأجنبية</b>								
ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
1	Glazer & Gyurak 2007	Sources of occupational stress among nurses in five countries	معرفة مصادر الإجهاد المهني بين الممرضات	ممرضات من خمس دول وهي هنغاريا، إسرائيل، إيطاليا، بريطانيا وأمريكا	(05) ممرضات	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	وجود مصادر داخلية وخارجية لضغوط العمل، وأن المصادر المشتركة بينهن كانت: أداء مهمات معينة، نوع المرضى وأضافة الممرضة البريطانية أن قلة المهارات لدى طاقم العمل تزيد من ضغط العمل لديها وأشارت الممرضة الهنغارية إلى الراتب المتدني، غياب الموارد من مصادر ضغط العمل لديها.

ت	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة وحجمها	منهج الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
2	&Boswell LePine2004	Relations between stress and work outcome : The role of felt challenge, job control and psychological strain	معرفة العلاقة تأثير ضغوط (دور التحدي، مراقبة العمل، التوتر النفسي) على نتائج العمل	الموظفين العاملين بالجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية	العينة العشوائية (461) موظف	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن نوعي الضغط (دور التحدي، مراقبة العمل) كان أثرهما على نتائج العمل بطريقة مختلفة وقد ارتبط كلاهما بالإرهاق النفسي، إن الشعور بالتحدي الوظيفي كان مصدر مباشر لضغط العمل.
3	Lee & Yu,2004	Corporate Culture and Organization Performance	معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي	الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة	(72) شركة	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن للثقافة التنظيمية تأثيراً قوياً على الأداء التنظيمي، أن نوع الثقافة السائدة في شركات التكنولوجيا هي ثقافة التعاطف الإنساني، وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز، وثقافة الصحة "المشافي" هي ثقافة النظم والأدوار. (عكاشة، 2008: 70)
4	Winefield & Bronwyn 2002	Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners	التعرف على طبيعة العلاقة بين عبء العمل وضغط العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي	الممارسين لمهنة الرعاية الصحية في أستراليا الذين تتراوح أعمارهم بين 35- 45.	العينة العشوائية (30) مشترك	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن الرضا عن الدعم الوظيفي المقدم كان أفضل من الرضا عن ضغوط العمل، وأن هناك حاجة إلى إعادة النظر في نظم تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية.
5	Helms & Stern, 2001	أثر العوامل الديموغرافية على المستوى الإداري	التعرف على أثر العوامل الديموغرافية مثل الجنس و التعليم والجنسية والعوامل التنظيمية مثل الخبرة الوظيفية على المستوى الإداري	موظفي إحدى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية	(248) موظفا	المنهج الوصفي التحليلي	استمارة الاستبيان	أن العوامل الديموغرافية المشمولة بالدراسة ساهمت بشكل جوهري في تفسير التشابه في إدراك الممارسة الفعلية كما بينت للوحدات التنظيمية المبحوثة وللمستوى الإداري تأثيراً جوهرياً على إدراك العاملين للممارسات ذات العلاقة. (عكاشة، 2008: 71)

## التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الصراع التنظيمي من جهات مختلفة فبعضها ركز على أسبابه كدراسة كلاً من (العنزي وعلي، 2015؛ Abdel Hakim, 2014) ومنها من تناول مستوياته كدراسة أبو سنيينة والبياتي (2014) ومنها من ركز على كيفية إدارته والأساليب المتبعة لذلك كدراسة (السعدون، 2013؛ أبو عساكر، 2008؛ Morten, 2002) وبعضها تناول العوامل التنظيمية الموجودة في بيئة العمل التي تتأثر وتؤثر في الصراع كدراسة (فطر ومحمد، 2015؛ غوار، 2014؛ Roohangiz Karimi, 2014؛ طه، 2013؛ Rashid, 2013؛ هميلة، 2012؛ Rev-Latino-Am, 2011؛ الخشروم، 2010؛ اللوح، 2008).

وأيضاً تناولت الأداء الوظيفي بالبحث كدراسة دخيل (2007) بينما تناولت الدراسات الأخرى مدى تأثيره ببعض المتغيرات الموجودة في بيئة العمل كدراسة كلا من (جبريل، 2015؛ سويد، 2012؛ المنتصر، 2010؛ الزيداني، 2009؛ عطية، 2012؛ النجار، 2011؛ حلبى، 2011؛ خليفات والمطارنة، 2010؛ عبيد، 2009؛ Glazer & Gyurak, 2007؛ LePine&Boswell, 2004؛ Lee & Yu, 2004؛ Winefield & Bronwyn, 2002؛ Helms & Stern, 2001).

وقد أُجريت تسعة عشر من هذه في القطاع الصحي وهي (العنزي وعلي، 2015؛ جبريل، 2015؛ فطر ومحمد، 2015؛ AbdelHakim, 2014؛ غوار، 2014؛ Roohangiz Karimi, 2014؛ طه، 2013؛ Rashid, 2013؛ سويد، 2012؛ Rev-Latino-Am, 2011؛ الخشروم، 2010؛ المنتصر، 2010؛ الزيداني، 2009؛ عبيد، 2009؛ أبو عساكر، 2008؛ دخيل، 2007؛ Glazer & Gyurak, 2007؛ Morten, 2002؛ Winefield & Bronwyn, 2002)، وسبعة منها أُجريت في قطاع التعليم كدراسة كلا من (أبو سنيينة والبياتي، 2014؛ السعدون، 2013؛ عطية، 2012)؛ النجار، 2011؛ خليفات والمطارنة، 2010؛ اللوح، 2008؛ LePine& Boswell, 2004) والباقي أُجري في القطاعات الخدمية الأخرى كدراسة (هميلة، 2012؛ حلبى، 2011؛ Lee & Yu, 2004؛ Helms & Stern, 2001).

وبعد مراجعة الدراسات السابقة وخاصة المحلية منها نلاحظ بأن جانب الأداء الوظيفي قد استحوذ على اهتمام الباحثين بالدراسة حيث تناولته دراسة كلا من (جبريل، 2015؛ سويد، 2012؛ المنتصر، 2010؛ الزيداني، 2009؛ دخيل، 2007) في حين أن الدراسات المحلية التي تناولت الصراع تمثلت في دراستين فقط هما دراسة (غوار، 2014؛ هميلة، 2012).



برغم من أن بعض الدراسات السابقة كان حجم مجتمعها كبيراً كدراسة (سويد، 2012؛ أبو سنينه والبياتي، 2014؛ النجار، 2011) إلا أن الدراسة الحالية اتفقت من حيث حجم المجتمع مع دراسة الزيداني (2009).

وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة للدراسة، ما عدا دراسة (Morten 2002) الذي استخدم منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المقابلات والملاحظة أثناء العمل لجمع البيانات وكذلك دخيل (2007) الذي استخدم المقابلات بالإضافة لاستمارة الاستبيان لجمع البيانات وكذلك دراسة Rev-Latino-Am (2011)، وتم استخدام المسح الشامل كدراسة (فطر ومحمد 2015؛ المنتصر، 2010؛ الزيداني، 2009)، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تكوين الخلفية النظرية للبحث وفي تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- أن هذه الدراسة ركزت على جانب واحد من الصراعات التنظيمية يتمثل في الأساليب التي تستخدمها الإدارة لمعالجة الصراع وإدارته داخل المنظمة.
- تناولت الدراسة الحالية ستة أساليب تستخدمها الإدارة لتعامل مع الصراع القائم داخل المنظمة وهي: (أسلوب المواجهة، أسلوب التعاون، أسلوب التهدئة، أسلوب التنازل، أسلوب التجنب، أسلوب القوة والسيطرة)، في حين تناولت الدراسات السابقة كدراسة السعدون (2013) خمسة منها وهي: (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب) أما دراسة أبو عساكر (2008) فتناولت خمسة منها أيضاً وهي: (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل) وكذلك تناولت دراسة اللوح (2008) (التنازل، التعاون، التسوية، التجنب، التنافس) وأوضحت دراسة Morten (2002) أن الإدارة تستخدم ثلاثة أساليب لإدارة الصراع وهي التجنب و التفاوض والقمع.
- تقوم هذه الدراسة بالبحث عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي بإدارة الخدمات الصحية مصراتة وعن الأثر الذي تعكسه على الأداء الوظيفي للعاملين بها.
- تتناول هذه الدراسة الأداء الوظيفي كجهد يومي يبذله الموظف لأداء عمله يتأثر بالصراع السائد بالمنظمة إما ارتفاعاً أو انخفاضاً.

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

- 1.2 - مفهوم الصراع التنظيمي.
- 2.2 - أهمية الصراع التنظيمي.
- 3.2 - خصائص الصراع التنظيمي.
- 4.2 - أسباب الصراع التنظيمي.
- 5.2 - أنواع الصراع التنظيمي.
- 6.2 - إدارة الصراع التنظيمي.

يعد الصراع أحد الأجزاء المتممة لحياة المنظمة فالاختلاف الموجود بين الأفراد هو صفة بارزة في جميع المنظمات فبوجود الاتفاق أو عدمه بينهم حول أساليب وإجراءات العمل المتبعة والأدوات المستخدمة لذلك وكذلك تحديد الصواب والخطأ ووضع الأولويات وكذلك رسم الأهداف جميعها تؤدي إلى ظهور التنافس ونشوء الصراع.

## 1.2 - مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة **(Conflict)** باللغة الإنجليزية فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف (العميان، 2013: 363).

أما اصطلاحاً فقد تباينت آراء العلماء حول نظرة كلاً منهم نحو الصراع التنظيمي نتيجة لاختلاف مدارسهم وأفكارهم فتعددت تعريفاتهم للصراع التنظيمي نذكر منها ما يلي:  
فمن تعريف الصراع في معجم العلوم الاجتماعية بما يلي: "الصراع هو التنازل أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص وأيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص" (السعدون، 2013: 22).

فمنهم من يرى بأن الصراع ظاهرة طبيعية تنشأ نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد كالحمود (2000: 19) حيث قال "بأنه ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء فالصراع أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعية القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة، ونظراً لكون طبيعة الأفراد فالصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة".

ومنهم من يرى بأنه يحدث نتيجة لتضارب الأهداف وشح الموارد فهو "عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة ومواردهما محدودة ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما" (اللوح، 2008: 12).

في حين يرى حسين وحسين (2007: 16) بأنه تعارض في المصالح ينتج عنه صعوبة في اتخاذ القرار فعرّفاه بأنه: "وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر

مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل وينتج تداخل الأهداف من تداخل المصالح وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات".

أما النملة (2007: 34) فذكره كموقف يحدث نتيجة للتفاعل بين الأفراد فقال بأنه: "عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات والمنظمات وداخلها، ويدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة أو تباين في القيم أو عدم توازن في توزيع الموارد المشتركة، مما يؤدي إلى ظهور سلوك يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه".

أما مرزوق (2011: 13) فقالت بأنه " السلوك الصدامي الناجم عن التفاعل المباشر للأفراد أو الجماعات، بهدف إرباك أو تعطيل أو إحباط اهتمامات ومصالح فئة أخرى أو جماعة أخرى ينظر إليها على أنها مصدر لإلحاق الضرر وتعطيل مصالح وأهداف أولئك الأفراد أو الجماعات"، فهي تعبر عن الصراع كمعول هدم فهو صدام مباشر يحدث بين الأفراد ينتج عنه تعطيل لمصالحهم.

ويرى الياسري وعلي (2005: 119) بأنه عدم اتفاق في الأهداف والأفكار والقيم فعرناه بـ: "تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشئ من عدم التوافق بين الأهداف، الفلسفات، الأيدولوجيات، القيم، الحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المتعارض المرغوب فيه من قبل هذه الأطراف".

و بتعريف شامل فهو "عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتناظر بين أفراد أو جماعات أو داخل المنظمات وغيرها من الكائنات الاجتماعية، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من تحقيق حاجاته وأنشطته والتدخل فيها، خاصة في ظل رغبة أفراد أو جماعات في الاستحواذ على موارد يطمح على حصولها كل منهم لسد حاجاتهم الخاصة أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلك أحدهم على الآخر في أثناء مشاركتهم بنشاط معين أو عندما تكون أي من اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة" (طوالبة، 2008: 46).

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن الصراع هو انعكاس للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد نظراً للتنافس الشديد فيما بينهم ينتج عنه سلوك معين بغية إشباع حاجات مادية ضرورية وحتمية في ظل شح الموارد وندرتها أو سعياً لامتلاك سلطة اتخاذ القرار وتقلد المناصب القيادية أو للدفاع عن أفكار ومعتقدات يؤمن بها الفرد أو الجماعة داخل العمل.

## 2.2 - أهمية الصراع التنظيمي:

تظهر الحاجة لإثارة الصراع داخل المنظمة عندما يسودها جو من السكون يؤدي إلى ركود الأداء بين الأفراد وتظهر السلبية بينهم فيتوقفون عن الإبداع والابتكار ويصبح شغلهم الشاغل تعطيل أهداف الآخرين، لذا فإن وجود الصراع بالقدر المعقول والمسيطر عليه والمخطط له يكون ضرورياً لتحريك عجلة المنظمة ورفع مستوى الأداء.

وقد ذكر العنزي وعلي (2015) عدد من النقاط تبرز أهمية وجود مستوى من الصراع داخل المنظمة تتمثل في الآتي:

**1.2.2- الصراع أداة للتكيف والبقاء:** إن وجود الصراع في المنظمة يدفع الإدارة للتغيير من خلال معالجته للمواءمة مع الظروف الجديدة والتكيف معها لضمان استمرار بقائها ونموها.

**2.2.2- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:** حيث تعد مهمة أساسية من مهامه إذ يتوقع منه مواجهة الصراع وإدارته والاستفادة منه لا كبحة وإخماده.

**3.2.2- الصراع أداة للإبداع:** ينشئ الصراع المحدود والمسيطر عليه لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع في أعمالهم.

**4.2.2- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:** إن للصراع إيجابيات كثيرة إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها ومرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

في حين أظهر (مصطفى، 2000: 446) أهمية الصراع في ستة المزايا هي:

تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر، وإيجاد فرص للتغيير والتحسين، اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة، وإعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم، وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل، واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار.

ولاستئثار الصراعات الإيجابية للخروج من دوامة السكون ذكر القريوتي (2000) بعض الوسائل التي يمكن اتباعها لذلك:

- زيادة العلاقات الأفقية وخلق تنافس بين الوحدات الإدارية فيما بينها بمكافأة الإنجاز الجيد.
- خلق التنافس من خلال استقطاب موظفين جدد أصحاب خبرات وقيم عالية.

- استئارة الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية غير الفعالة ببث بعض الإشاعات حول إلغاء بعض الأقسام والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء.

وتستنتج الباحثة بأن المنظمة التي تعيش في حالة ركود دائم سيتوقف نموها وسيكون مصيرها الاندثار وبالمقابل فإن ترك الصراع يسود المنظمة دون سيطرة يهدد سلامتها واستقرارها، لذا على الإدارة الحكيمة المحافظة على مستوى مناسب من الصراع البناء داخل المنظمة حيث يمثل الصراع بين الأفراد حافزاً يدفع عجلة المنظمة للتقدم نحو الأمام، وقد أظهرت دراسة (اللوحي، 2008) وجود مستويات منخفضة من الصراع بين الجامعتين محل الدراسة مما انعكس على وجود رضا وظيفي بين العاملين فيها، في حين أظهرت دراسة (فطر ومحمد، 2015) أن مستوى رضا العاملين منخفض مع وجود مستوى مرتفع من الصراعات داخل المستشفى محل الدراسة.

### 3.2 - خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع خصائص عدة يمكن تمييزها بالآتي (مرزوق، 2011: 23):

- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
  - 2- يعد التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه امكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي يرضي بها.
  - 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
  - 4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
  - 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية.
- ويمكن القول بأن الصراع وضع مؤقت يحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة لأسباب ومواقف محددة تظهر في بيئة العمل وتسبب التوتر نتيجة لإعاقة كل طرف من أطراف الصراع لأهداف الطرف الآخر، ولا يمكننا تحديد نتيجة الصراع إلا حين انتهائه.

## 4.2- أسباب الصراع التنظيمي:

إن معرفة سبب أو أسباب الصراع يفيد كثيراً في علاجه. ويمكن تصنيف مسببات الصراع إلى مسببات فردية وأخرى تنظيمية كما يلي:

### فالمسببات الفردية تشمل:

تباين شخصيات الأفراد و قيمهم و أخلاقياتهم، و كذلك اختلاف أو تعارض الأهداف و المصالح فيما بينهم، أنانية بعض الأفراد انحيازهم الكامل لمصالحهم، المنافسة الخشنة غير الشريفة بتشويه الحقائق و بث الشائعات ضد المنافس الآخر، ضغوط الوقت و العمل و ما تسببه من توتر و عصبية تسبب في تأجيج الصراع، تعارض المطالب التي يواجهها الفرد من العمل و الأسرة، و أخيراً المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل (مصطفى، 2005).

### وأما المسببات التنظيمية فتشمل:

محدودية الموارد المادية في العمل، محدودية فرص الترقى مع كثرة المستحقين، تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم، زيادة المسؤولية الموظف مع محدودية سلطته أو صلاحياته، الرقابة المكثفة من المستوى الإداري الأعلى على الموظف (مصطفى، 2005).  
ويمكن التمييز بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، وتلخيصها فيما يأتي (نقبيل، 2009: 78):

1- الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

2- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.

3- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية.

إذاً يمكن أن نستنتج بأن الصراع يمكن أن يحدث داخل المنظمة بسبب قلة الموارد المتاحة والتنافس على السلطة وقد يختلف الأفراد حول الأهداف حيث لكل منهم هدف يسعى له قد يصطدم مع الآخر أثناء تحقيقه، أو قد يسبب عدم التوافق الفكري والثقافي واختلاف القيم والعادات بين

العاملين صراعاً داخل المنظمة، وقد لا يتقبل فرد ما سلوك الآخر فيشب النزاع بينهما، فيما قد يخلق امتزاج الأدوار والوظائف داخل المنظمة صراعاً بين أفرادها، فقد أظهرت دراسة ( Abdel Hakim، 2014) بأن أسباب الصراعات التنظيمية لدى الأطباء بمستشفى ابن سينا تمثلت في الأنظمة و القوانين البيروقراطية المتبعة في العمل والقيود الإدارية والمالية وكذلك بيئة العمل غير الملائمة وعدم توفر التقنية المناسبة وعدم إشراك الأطباء في اتخاذ القرارات بالمستشفى، في حين أظهرت دراسة (هميلة، 2012) أن أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين بالشركة العامة للمياه والصرف الصحي تتمثل في تشابك العلاقات وغموض الدور وتعدد الهياكل، وجاء التمايز المهني والوظيفي ثم ضعف التنسيق و التعاون يليه مراعاة المصلحة الشخصية و أخيراً سوء تحديد الواجبات ووصف العمل من مسببات الصراع بين الملاكات التمريضية و الطبية و الإدارية داخل المستشفى بدراسة(العنزي وعلي، 2015) ،وتوصلت دراسة (طه، 2013) إلى وجود علاقة وثيقة بين (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، ضعف سياسة المؤسسات) ونشأة الصراع التنظيمي داخل مستشفيات قطاع غزة، بينما كانت في دراسة (اللوح، 2008) محدودية الموارد، فعدم تحديد الصلاحيات، فعدم تحديد المسؤوليات، فتعارض الأهداف وقد جاءت بنسب منخفضة.

## 5.2 - أنواع الصراع التنظيمي:

نتيجة لتعدد أسباب الصراع والتي تم استعراضها سابقاً أدى هذا إلى تعدد أنواعه حيث كثرت تصنيفات الصراع بين علماء الإدارة حيث صنفوه وفقاً لمستوياته، وفقاً لمصادره، وفقاً لتنظيمه، وفقاً لتخطيطه، وفقاً لاتجاهاته، ووفقاً لنتائجه وأثاره، وسنتناولها بالشرح فما يلي:

### 1.5.2 - أنواع الصراع وفقاً لمستوياته:

يتعدد الصراع داخل المنظمة وفقاً لمستوياته إلى الصراع على مستوى الفرد، الصراع على مستوى الأفراد، الصراع على مستوى الجماعات، الصراع على مستوى المنظمات وهي بالتفصيل كالتالي:

#### 1.1.5.2 - الصراع على مستوى الفرد:

إذا لم يستطيع الفرد النجاح في تحقيق أهدافه وطموحاته وإشباع حاجاته ورغباته بسهولة وذلك لتعرضه للصعوبات مما يسبب له القلق ويولد لديه ضغوطاً نفسية تؤدي به إلى التردد في اتخاذ قراراته وشعوره بالتعارض والصراع الداخلي.

ومن الأسباب التي تساهم في نشوء هذا الصراع والتعارض لدى الفرد ما يلي:



## 1- الإحباط:

يصاب الفرد بالإحباط حينما يصطدم بعائق ما يمنع أو يؤخر تحقيق الذي يشبع حاجة ما أو رغبة لديه ونتيجة لذلك يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي الذي يتخذ صوراً وأشكالاً عدة أهمها "الانسحاب والتخلي عن الهدف أو الحافز، العدوانية، الجمود/ التسمر، أحلام اليقظة، المساومة، الإحلال، التعويض، الكبت اللاشعوري، التبرير" (حريم، 2004: 176).

ويرأي الباحثة فإن الإحباط ليس بالضرورة أن يكون سلبياً دائماً، بل يمكن أن يكون إيجابياً حيث يدفع الفرد إلى السعي المتواصل، والعمل الدؤوب والمثابرة للوصول إلى الهدف المنشود وبهذا يتحسن أدائه لعمله.

## 2 - تعارض الأهداف:

ويعد المصدر الثاني للصراع والأكثر شيوعاً داخل الفرد، ويختلف عن الإحباط الذي ينشأ من تعذر تحقيق الفرد لهدفه نتيجة لاعتراض عائق ما، أمّا تعارض الأهداف فيكمن في وجود هدفين أو أكثر لدى الفرد يسعى لتحقيقها يعيق أحدها الآخر ويؤخر أو يمنع الوصول إليه.

وتوجد ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف يجيزها (عبد الواحد، 2008: 30) في التالي:

أ - الصراع بين هدفين إيجابيين: حيث يتعرض الفرد للاختيار بين هدفين إيجابيين لهما نفس الأهمية بالنسبة له لا يمكن تحقيقهما معاً في وقت واحد. كأن يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو نقله لقسم آخر، فقد يمثل النقل للقسم الآخر فرصة للترقية، لكنه سيفقد زملاء عمله والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

ب- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: كأن تتواجد بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في الوظيفة. كأن تمنح الإدارة للفرد علاوة على راتبه الشهري لكنها تقرر له ساعات عمل إضافية.

ج- الصراع بين هدفين سلبيين: حيث يتعرض الفرد للاختيار بين هدفين سلبيين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فيجبر على اختيار الأقل ضرراً بينهما، كأن يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو نقله لفرع ريفي بالمنظمة فنقله لوظيفة أقل فيه تقليل من شأنه ونقله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة والمميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

وترى الباحثة بأن الأنواع الثلاثة السابقة من تعارض الأهداف موجودة بدرجات متفاوتة لدى الأفراد، وعلى المنظمة الاستفادة منها وتوجيهها لتحقيق أهدافها مع إعطاء اهتمام زائد للنوعين الثاني والثالث وإيجاد توافق بين رغبات الفرد وأهداف المنظمة، وقد أظهرت دراسة (اللوحي، 2008) أن تعارض الأهداف قد احتل المرتبة الرابعة من مسببات الصراع لدى أفراد العينة.

**3 - تعارض الأدوار وغموضها:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع وكل منها له توقعات محددة لسلوك الفرد وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور" (العميان، 2013).

وكثيراً ما نجد في المنظمات بعض الأفراد الذين لا يتفهمون دورهم وطبيعة مهامهم ومسئولياتهم، والنتائج المطلوب تحقيقها منهم وهنا ينشأ ما يسمى "غموض الدور" لديهم (حريم، 2004).

وترى الباحثة بأن صراع الدور يحدث لدى الفرد عندما تتعدد المهام والواجبات المطلوب منه تنفيذها في وقت واحد، في حين يصاب بغموض الدور عندما لا يكون هناك وصف دقيق لمهام وظيفته، وقد أثبتت دراسة كل من (جبريل، 2015؛ حليبي، 2011؛ Roohangiz، 2014) بأن صراع الدور وغموض الدور كانتا مصدراً لضغوط العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور هي (أبو عساكر، 2008: 21):

- 1- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- 2- اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- 3- القيام بدورين في آن واحد.
- 4- ارغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- 5- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن تعدد الأوامر وعدم تسلسلها نتيجة لعدم وجود هيكل تنظيمي واضح للمنظمة يسبب صراع الدور لدى الفرد بالإضافة إلى تعارض بعض أساليب العمل مع قيمه ومعتقداته وكذلك فإن شغل الفرد لأكثر من وظيفة واحدة داخل المنظمة قد يشعره بصراع الدور، وقد أظهرت دراسة (الخشروم، 2010) بأن عناصر التمريض ممن شملتهم الدراسة يتعرضون لضغوط صراع الدور بدرجة تزيد عن المتوسط وهي ناتجة عن تعدد الأدوار وتعارضها مع بعضها

البعض وزيادة المهام والأعمال المطلوبة منهم في ظل نقص الأجهزة والأدوات الطبية والامكانيات المادية اللازمة لأداء هذه المهام.

### 2.1.5.2- الصراع على مستوى الأفراد (ضمن الجماعة):

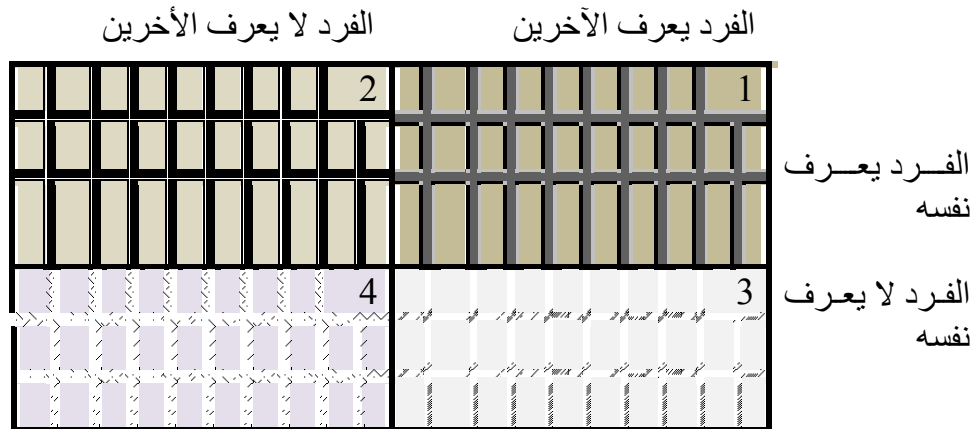
إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن الصراع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فكل فرد له شخصيته ومدركاته وقيمه واتجاهاته ورغباته وحاجاته التي تختلف قليلاً أو كثيراً بينه وبين باقي أفراد الجماعة مما يجعل الاختلافات فيما بينهم شيء طبيعي والتعارض والصراع فيما بينهم حتمي (حريم، 2004).

ويلخص عاشور (1990: 268) دور العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع في عاملين:

1- تقدير الضرر والخسارة: فكلما كان تصور طرف النزاع لمقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.

2- مصدر الضرر والخسارة: فكلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف آخر، كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين هذا الآخر.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The Johari Window) نسبة إلى (Joseph Luft & Harry Ingham) ويوضح الشكل رقم (1.2) هذا النموذج:



الشكل رقم (1.2) نافذة جو هاري

\* المصدر: (السعدون، 2013: 16)

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالأخرين يمكن استعراضها كما يلي:

**الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

**الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط. وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

**الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط. قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

**الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين. وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وقد أظهرت دراسة كلا من (فطر ومحمد، 2015؛ العويري، 2013) أن أكثر الصراعات التنظيمية انتشاراً بمجتمع محل الدراسة هي الصراعات التنظيمية التي تحدث بين العاملين خلال التعاملات اليومية فيما بينهم، لذا ترى الباحثة بأن للمشرف دوراً هاماً في تقليل الصراعات بين أفراد الجماعة بزرع حب التعاون فيما بينهم ودفعهم للعمل بروح الفريق وذلك من خلال إعطاء معلومات واضحة تمثل حقائق محددة عن العمل وتوضيح مهام كل فرد في الجماعة قبل البدء في العمل والحفاظ على مستوى اتصال جيد مع الأفراد والمراقبة المستمرة لأدائهم للتدخل في الوقت المناسب لإصلاح أي خطأ منعاً للصدام بين أفراد الجماعة،

### 3.1.5.2- الصراع على مستوى الجماعات:

تتفاوت جماعات العمل في اتجاهاتها من تعاون كامل إلى منافسة وصراع كاملين فهي تتجه للتعاون والتكاتف معاً لإنجاز العمل ولمواجهة خطر مشترك، وتتجه للصراع والتنافس عندما تكون أهدافها متضاربة، والموارد متاحة محدودة، وتتنافس للتميز في الأداء، وتسعى للحصول على السلطة والمركز الأعلى بالمنظمة وهذا ما وضحه كلاً من (العميان، 2013؛ حريم، 2004).

ويمكن الإشارة إلى أن هذا النوع من الصراع يظهر في عدة مجالات في المنظمة منها الصراع بين مستويات السلطة بالمنظمة، الصراع بين الإدارات الوظيفية، الصراع بين الوظائف

التنفيذية والوظائف الاستشارية، الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (نقبيل، 2009).

ويرأي الباحثة فإن الصراعات بين جماعات العمل عادة ما تكون بين التنظيمات غير الرسمية نتيجة لتعارض الأهداف أو لتنافس على الموارد المحدودة داخل المنظمة وقد أظهرت دراسة (العويري، 2013) بأنها أقل أنواع الصراع انتشاراً بما كانت في دراسة (اللوحي، 2008) منخفضة جداً.

#### 4.1.5.2 - الصراع على مستوى المنظمات:

إن الصراعات التنظيمية لا تحدث فقط داخل المنظمة بل تتجاوزها لتشمل المنظمات الأخرى التي تتعامل معها بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي عادةً تحدث التنافس على الموارد الشحيحة وعلى اجتذاب أفضل الكفاءات للعمل فيها أو على اكتساب أكبر حصة من العملاء (السعدون، 2013).

ويرى كثير من الباحثين أن الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات المعاصرة لأنه قد ينتج عنه نتائج إيجابية مثل خلق روح المنافسة والتطوير وزيادة الإنتاجية والأداء، كما أن له نتائج سلبية مثل عدم التعاون وتأخير الإنتاج ونحو ذلك (راضي، 2010: 33).

فالصراع بين المنظمات يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي شريطة أن يكون موجهاً نحو أهدافها المنشودة.

#### 2.5.2- أنواع الصراع وفقاً لمصادره:

أشار اللوح (2008) إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي:

1.2.5.2- صراع المهمات (Tasks Conflict): وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل أهدافه.

2.2.5.2- صراع العلاقات (Relation ships Conflict): ويتعلق بالعلاقات بين الأفراد.

3.2.5.2- صراع العمليات (Processes Conflict): ويتعلق بكيفية أداء سير العمل.

كما ذكر أيضاً تصنيف آخر لأنماط الصراع وهي:

1- الصراع الجوهرى (Core Conflict): والذي يحدث حول كيفية إنجاز الأعمال المطلوب.

2- الصراع الوجداني (Emotional Conflict): ويحدث نتيجة لشعور بالغضب، وعدم الثقة والخوف، والامتعاض لدى الأفراد.

أي أن الصراع يمكن أن يكون مصدره تضارب الأفكار والقيم التي يحملها الأفراد حول كيفية سير العمل، وأيضاً يمكن أن يحدث بسبب قلة الموارد وندرتها أو بسبب تضارب الأهداف التي يجب تحقيقها أو الاختلاف على أولوية الأهداف من حيث تحقيقها.

### 3.5.2- أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه:

إن الصراع يمكن تصنيفه إلى نوعين كما وضحته مرزوق (2011) وهما:

1.3.5.2- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً ومثال على ذلك صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2.3.5.2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.

### 4.5.2- أنواع الصراع وفقاً للتخطيط:

ويشير أبو عساكر (2008) إلى الصراع وفقاً لتخطيطه بالنوعين التاليين:

1.4.5.2- الصراع المخطط أو الاستراتيجي: وهو الصراع المقصود حيث أن هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

2.4.5.2- الصراع غير مخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود وهو نتيجة لظروف وأوضاع معينة مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

### 5.5.2- أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهاته:

أشار (العميان، 2013) إلى أن الصراع يمكن تقسيمه وفقاً لاتجاهاته إلى ما يلي:

1.5.5.2- الصراع التنظيمي الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو تقع في مستوى تنظيمي واحد وترتبط فيما بينهما غالباً علاقة اعتماد مشترك دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى، ومن أمثلته الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

2.5.5.2- الصراع التنظيمي الرأسي: ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

### 6.5.2- أنواع الصراع وفقاً لنتائجه وآثاره:

إن طريقة إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة هي من تحدد نتائجه والآثار المترتبة عليه وأنواع الصراع وفقاً لنتائجه وآثاره نوعان هما:

**1.6.5.2- الصراع الإيجابي:** وهو الذي يكون لنتائجه آثار إيجابية على المنظمة تساعد في تطويرها فأول من اعترف بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي هم أصحاب الفكر الإداري الحديث ومن هذه الآثار كما وضحتها مرزوق (2011) ما يلي:

- يحفز أطراف الصراع على فهم موقف كل منهم للآخر .  
- يساعد الصراع على التغيير والابتكار والبحث عن أفكار جديدة ويؤدي إلى مزيد من الالتزام في العمل.

- تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.  
- يعمق ويقوي العلاقة تحت وطأة الضغوط اليومية.  
- يساعد الفرد على اكتشاف نفسه وقدراته الكامنة.  
- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدير والإداريين وإضافة جديدة لخبرتهم.  
- إتاحة الفرصة للنقاش بين المدير والعاملين للعمل على تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.  
- سهولة توفر المعلومات من خلال فتح قنوات جديدة للاتصال.

وترى الباحثة بأن الإدارة الجيدة للصراع التنظيمي تكمن في تحويل الطاقة المتولدة لدى أطراف الصراع إلى قوة إيجابية، بواسطة طرح الأفكار المتضاربة لأطراف الصراع والعصف الفكري للخروج بنتائج جيدة تصب في مصلحة المنظمة وأفرادها.

**2.6.5.2- الصراع السلبي:** وهو الذي يكون لنتائجه آثار سلبية على أداء المنظمة وهذا ما دعا البعض للتحذير منه وتجنبه، ومن هذه النتائج ما يلي (العويري، 2013: 44):

- حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد وانخفاض روحهم المعنوية.  
- تدني مستوى الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.  
- إهدار الجهد والوقت والمال نتيجة محاولات إدارته وعلاجه.  
- وأضاف (الطجم والسواط، 2003: 137) النتائج التالية:  
- يدفع الأطراف المتصارعة إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم.

- تحريف المعلومات وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر للصراع.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني.
- في حين ذكر (عبد الوهاب، 2000: 220) هذه النتائج:
- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
- نقل الأنشطة الإيجابية وتزداد الأحقاد بين الأفراد.
- أن يقوم كل طرف بتضخيم نقاط ضعف الطرف الآخر ويحاول النيل منه.

## 6.2 - إدارة الصراع التنظيمي:

بدأ استخدام هذا المفهوم جلياً في كتابات الإدارة خلال العقود الماضية عاكساً الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة، فبعد ما كان يستخدم تعبير القضاء على الصراع أو منع الصراع (Conflict Preventing) أصبح يستخدم تعبير إدارة الصراع (Conflict Management) (راجحي، 2008: 68).

وذلك بعد التأكد أن الصراع أمر محتوم داخل المنظمة حيث يصعب تفاديه وتجنبه وهو حقيقة واقعة وليس بالضرورة أن يكون مضرًا وسلبياً، فقد يكون ضرورياً حيث أن انعدامه يسبب الركود، ومع مرور الوقت يسبب انهيار المنظمة وفي المقابل فإن فقد السيطرة عليه يجعل مستقبل المنظمة في خطر (عبد الواحد، 2008).

ويمكن أن تستخدم إدارة المنظمة أحد الطرق التالية لإدارة الصراع وهي:

**1.6.2 - وضع أهداف مشتركة** تتفق عليها الأطراف المتصارعة والتركيز عليها من أجل تحقيقها وفتح قنوات الاتصال بينهم، بالإضافة إلى استخدام الحوافز لمكافئة الأنشطة التي تساهم في انجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية للأطراف (الرشيدي، 2012).

**2.6.2 - الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع:** من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي (طوالبه، 2008: 64):

- 1- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- 2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تزداد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- 3- تبادل الموظفين حيث إن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.



4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

### 3.6.2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

وتمثل الطريقة التي تستخدمها الإدارة للتعامل مع الصراع القائم بالمنظمة للخروج بنتائج مقبولة وحلول ترضي أطراف الصراع وبما يتماشى مع الموقف الراهن ويصب في مصلحة المنظمة.

**1.3.6.2- أسلوب المواجهة:** وهي لا تعني الصدام العنيف بل تتسم بالهدوء والعقلانية أثناء تواجه أطراف الصراع مع بعضهم وتسعى الإدارة إلى معرفة المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة أولاً والتركيز عليها ثانياً. وقد ذكر العويري (2013: 51) ثلاثة طرق يمكن استخدامها وهي:

أ - **تبادل الأدوار:** يتضمن تبادل الأدوار زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

ب - **التركيز على هدف رئيسي من الأهداف العليا المشتركة:** وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز الاهتمام عليها.

ج- **اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة:** ويتم ذلك من خلال إحضار الجماعات في اجتماع مواجهة رسمي بدعوة من مدير المؤسسة، بغرض إتاحة الفرصة لهذه الجماعات كي تعرض وجهات نظرها ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب أو أخطأ وإنما تتسم هذه المواجهة بالهدوء واللباقة، لأن المدير يكون قد كوّن علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع قبل حلبة المواجهة.

وكشفت نتائج دراسة كل من (فطر ومحمد، 2015؛ الحياي، 2009؛ الطائي، 2008؛ عوزير، 2007) عن مدى تباين استخدام الإدارة لأسلوب المواجهة في معالجة الصراع داخل المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة فأظهرت نتائج دراسة (عوزير، 2007) بأنه من أكثر الأساليب استخداماً من قبل الإدارة فحتل المرتبة الثانية في حين بينت نتائج دراسة (الطائي، 2008) بأنه الأقل استخداماً.

**2.3.6.2- أسلوب التعاون:** وتستخدمه الإدارة عندما يبدي كلا طرفي الصراع رغبته في العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة بطرح جميع البدائل للتوصل إلى حل مرضي يلبي حاجات كلا الأطراف فهو يعكس الاهتمام بأهداف الفرد ومصالح المنظمة (محمد، 2011)، وهو الأسلوب

الأفضل والأكثر قبلاً حيث يحشد الجهود والطاقت لحل المشكلات وتحقيق الرضا الكامل لمصالح واهتمامات الجميع (حريم، 2004)، وهذا ما أثبتته دراسة كلا من (عبود، 2014؛ الجعافرة، 2013؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ غربي وعامر، 2013؛ مرزوق، 2011؛ السفياي، 2009؛ عيسى، 2009؛ غالي وبسيسو، 2009؛ نقبيل، 2009؛ اللوح، 2008؛ عبد الواحد، 2008؛ النملة، 2007) في حين كشفت نتائج دراسة (أبو عساكر، 2008) بأن أسلوب التعاون لم يكن واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه أفراد العينة مما يدل على إهماله.

**3.3.6.2- أسلوب التهدة:** عند استخدامه تحاول الإدارة الوصول إلى حل وسط وتسوية مؤقتة للمسائل العالقة أو وضع حلول عاجلة في حال ضيق الوقت.

ويرى حسين وحسين (2007) بأن هذا الأسلوب يتميز بالتوسط والاعتدال بين الحزم والتعاون، حيث يركز على أوجه الشبه بين الأطراف المتصارعة بينما يطرح الخلافات بينها جانباً للتوصل إلى حل المشكلات وتستخدمه الإدارة عندما تريد اتخاذ قرار سريع ويتفق عليه كافة أطراف الصراع.

ويؤكد مصطفى (2000) أن فاعلية هذا الأسلوب تتوقف على تكافؤ قوى أطراف الصراع فوجود طرف بينهما أكثر قوة من الآخر يؤدي إلى المعارضة وعدم التكافؤ. وهناك طريقتان للتهدة وضحا راضي (2010) في الآتي:

- أ- **التخفيف:** ويقصد به محاولة تقريب وجهات النظر حيث يتم إبراز المواقف الإيجابية وأوجه الشبه والمصالح المشتركة والتقليل من شأن نقاط الاختلاف بقدر الإمكان.
- ب- **التسوية:** وهي علاقة أخذ وعطاء ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر إذ إن كل طرف يقدم التنازلات للتوصل إلى التسوية، ولهذا السبب فإن استراتيجية التسوية استراتيجية مؤقتة لاحتمال ظهور مسببات الصراع التي نشأ عنها الموقف مرة أخرى في المستقبل.

وكشفت نتائج دراسة كلا من (فطر ومحمد، 2015؛ عبود، 2014؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ مرزوق، 2011؛ الحياي، 2009؛ عيسى، 2009؛ غالي وبسيسو، 2009؛ نقبيل، 2009؛ أبو عساكر، 2008؛ اللوح، 2008؛ عبد الواحد، 2008؛ النملة، 2007؛ عوزير، 2007) بأنه من أكثر الأساليب استخداماً من قبل الإدارة لإدارة الصراع بالمنظمات محل الدراسة.

**4.3.6.2- أسلوب التجنب:** وتستخدمه الإدارة عندما ترى بأن موضوع الصراع يسير ولا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد وأن أطراف الصراع قادرين على حل الصراع القائم بينهم دون الحاجة إلى تدخل الإدارة لذلك تتجه الإدارة إلى الانسحاب وإهمال الصراع على أمل أن يتحسن الوضع من

تلقاء نفسه مع مرور الوقت وذلك كمحاولة للحفاظ على الهدوء النسبي داخل المنظمة ومنع تفشي الشعور بالغضب بين العاملين فيها، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكومة بإتباع عدة أساليب منها ذكرها عبود (2014) كما يلي:

- أ- **الاهمال:** ويعني تجاهل الموقف إلى أن يتحسن، وبالتالي فإن الموقف قد يستمر، أو يسير نحو الأسوأ.
- ب- **الفصل الجسدي:** أي إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض إذا انعدم التفاعل بينها.
- ت- **التفاعل المحدود:** وهنا يتم التفاعل بين الأطراف المتصارعة بصورة محدودة وفي المواقف الرسمية فقط كالا اجتماعات التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

ومن الدراسات التي تناولت أسلوب التجنب بالبحث والتحليل دراسة كلا من (فطر ومحمد، 2015؛ عبود، 2014؛ الجعافرة، 2013؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ غربي وعامر، 2013؛ مرزوق، 2011؛ الحياي، 2009؛ السفيناني، 2009؛ عيسى، 2009؛ غالي وبسيسو، 2009؛ نقبيل، 2009؛ أبو عساكر، 2008؛ اللوح، 2008؛ عبد الواحد، 2008؛ النملة، 2007؛ عوزير، 2007) و أظهرت نتائجها بأن أسلوب التجنب كان أقل الأساليب استخداماً من قبل الإدارة عدا دراسة (العويري، 2013؛ عبد الواحد، 2008) حيث كانت نتائجها بأن الإدارة تستخدم أسلوب التجنب بدرجة مرتفعة حلت في المرتبة الثانية بعد أسلوب التعاون.

**5.3.6.2- أسلوب التنازل:** وفيه تضحى الإدارة بأهدافها وتسعى إلى تحقيق رغبات أحد أو كلا أطراف الصراع متجاهلة مصلحة المنظمة (أبو عساكر، 2008)، وعادة ما تستخدمه الإدارة عندما تريد التأثير على أطراف الصراع وخاصة إذا كان سببه لا يؤثر على عمل المنظمة وتسعى لكسب نقاط من أجل قضايا لاحقة (حريم، 2004)، فتضع الإدارة ترضية الأطراف المتنازعة هدفاً فتقبل وجهات نظرهم وتعمل على استرضائهم لتحفظ معهم بعلاقات جيدة، وأظهرت نتائج دراسة كلا من (عبود، 2014؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ مرزوق، 2011؛ أبو عساكر، 2008؛ عبد الواحد، 2008) بأن الإدارة تستخدم هذا الأسلوب بنسب ضعيفة بينما أظهرت نتائج دراسة (اللوحي، 2008) بأن أسلوب التنازل كان الأكثر استخداماً من قبل الإدارة من بين الأساليب الأخرى لإدارة الصراع داخل المنظمة.

**6.3.6.2- أسلوب القوة والسيطرة:** وهنا تسعى الإدارة لتحقيق أهدافها متجاهلة رغبات أطراف الصراع واتجاهاتهم حيث تخضعهم لتنفيذ رغباتها بالقوة والسلطة التي تمتلكها. حيث تركز الإدارة

هنا على إنهاء الصراع دون البحث عن أسبابه ومعالجتها ويتميز هذا الأسلوب بالحزم وعدم التعاون (حسين وحسين، 2007)، وذلك عن طريق كما وضع العويري (2013: 50):

أ- **تدخل السلطة العليا:** وذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر.

ب- **السياسة:** وهنا يتم معالجة الصراع سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

ويرى (مصطفى، 2000) أن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالباً بل يضغطه ليحمله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد، وأظهرت دراسة كلا من (أبو عساكر، 2008؛ الطائي، 2008؛ عوزير، 2007) بأن الإدارة تستخدم هذا الأسلوب بدرجة أعلى من باقي الأساليب لمعالجة الصراع داخل المنظمات محل الدراسة، فيما كانت نتائج دراسة كلا من (فطر ومحمد، 2015؛ عبود، 2014؛ الحياي، 2009؛ النملة، 2007) بأن الإدارة تستخدم أسلوب القوة والسيطرة بنسب متفاوتة لإدارة الصراع.

وبعد التعرف على الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع داخل المنظمة فإن العبرة ليست في تعددها بل بقدرة الإدارة على استخدامها بتنوع وفقاً للموقف الذي يحدده الصراع حيث أن لكل أسلوب عيوبه ومزاياه والإدارة الحكيمة والفعالة هي من تستغل الصراع وتديره بما يخدم مصلحة المنظمة والعاملين فيها، وبعد استعراض المتغير المستقل المتمثل في الصراع التنظيمي من خلال هذا الفصل سيتم عرض المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي في الفصل التالي.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 1.3- مفهوم الأداء الوظيفي.
- 2.3- عناصر الأداء الوظيفي.
- 3.3- محددات الأداء الوظيفي.
- 4.3- معايير الأداء الوظيفي.
- 5.3- تحسين الأداء الوظيفي.
- 6.3- تقييم الأداء الوظيفي.
  - 1.6.3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
  - 2.6.3- مراحل تقييم الأداء الوظيفي.
  - 3.6.3- طرق تقييم الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة فهو يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً.

### 1.3 - مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (Performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة (شامي، 2010: 60).

أما اصطلاحاً فإن الأداء حسب المنظمة العالمية للمقاييس (الأيزو 9000) إصدار 2000 تم تعريفه بأنه ما يشمل الكفاءة والفاعلية، فالفاعلية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة (الخطيب، 2009: 33). ومن الملاحظ في هذا التعريف أنه قرن الأداء بالفاعلية والكفاءة، فالفاعلية هي نسبة تحقيق الأهداف المنشودة مقارنة مع النتائج الفعلية المحققة أما الكفاءة فهي نسبة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.

وعُرف الأداء بأنه " قيام الموظفين بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق المسئوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها " (الجعيري، 2009: 37).

ويرى عبيد (2009: 48) أن الأداء هو " مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول واتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها ".

في التعريفين السابقين للأداء تم الربط بين طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ومدى التزامه بالإجراءات والقوانين المنظمة للعمل.

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي " عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " (عكاشة، 2008: 33).

ويعرف على أنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء " (شامي، 2010: 61).

أي أن الأداء حصل جمع لكمية الجهد المبذول مع نوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تشير إلى مقدار الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد في عمله، أما نوعية الجهد تدل على درجة الدقة والجودة والخلو من الأخطاء، فيما يقصد بنمط الأداء الأسلوب أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

وترى الباحثة بأن الأداء الوظيفي هو الجهد اليومي الذي يبذله الفرد لأداء المهام والواجبات المناطة بوظيفته ويضع فيه ما يملكه من قدرات ومهارات لإظهاره في أحسن صورة تميزه عن زملائه الآخرين مستغلاً الإمكانيات المتاحة في بيئة عمله.

وميز عبيد (2009) بين ثلاثة مفاهيم يحدث الخلط فيها لدى الكثيرين وهي:

- السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها.
  - الإنجاز: فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل.
  - الأداء: هو تفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً.
- وبذلك نستنتج بأن الأداء هو الإنجاز الذي حققه الفرد نتيجة لقيامه بسلوك معين داخل العمل.

### **2.3 - عناصر الأداء الوظيفي:**

هناك عدة عناصر أساسية مكونة للأداء الوظيفي وضحتها كلا من (عكاشة، 2008؛ النميان، 2003) في النقاط الآتية:

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**3- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

**4- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

في حين أشار كلا من (الجندي، 2010؛ الجعبري، 2009) بأن عناصر الأداء تتمثل في:

**1- كفاءة الموظف:** أي ما يملكه الموظف من معلومات ومهارات وقيم واتجاهات تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

**2- متطلبات العمل:** وهي المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف لإنجازها.

**3- بيئة العمل:** وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، وتتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيم والقوانين والإجراءات والمناخ التنظيمي أما العوامل الخارجية تتمثل في العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والقانونية.

لذا فإن الأداء الوظيفي للفرد هو محصلة التفاعل بين طبيعية الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه فهو لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن نتيجة لعملية التوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

### **3.3- محددات الأداء الوظيفي:**

لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للفرد يجب معرفة العوامل التي تؤثر على أدائه وتحدد مستواه وقد ذكرها (عاشور، 2005: 38-39) في النقاط الآتية:

**1- الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقةً درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

**2- قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها الفرد دوره في المنظمة.



محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك

أي أن الأداء الوظيفي هو ناتج تفاعل الدافعية لدى الفرد ويملكه من قدرات وخبرات ومؤهلات ومدى إدراكه لدوره الوظيفي، وفي هذا السياق أظهرت نتائج دراسة (سويد، 2012) بأن أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الممرضات للعمل كانت الحاجة للأمن في العمل يليها المرتب يليها الحاجة للتدريب وبيئت أهمية وجود الخبرة في العمل، فيما أظهرت دراسة (دخيل، 2007) أن نقص مهارات لدى الممرضة الليبية أدى إلى تدني مستوى الخدمة وأن مستوى أدائها أقل من مستوى أداء نظيرتها غير الليبية، فيما بينت نتائج دراسة (Glazer&Gyurak, 2007) بأن قلة المهارات لدى طاقم العمل هي أحد أسباب الإجهاد المهني لدى الممرضات محل الدراسة.

في حين حددتها شامي (2010) بالآتي:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد × القدرات × إدراك الدور

فالجهد يمثل ما يبذله الفرد من طاقة جسمية وعقلية لأداء مهمته، أما القدرات فتتمثل الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد والتي تظهر أثناء تأديته لعمله، أما إدراك الدور أو المهمة مدى استيعاب الفرد للمهام المنوطة بوظيفته والواجبات التي تقع على عاتقه، وأخيراً ليحقق الفرد أداء مرضي عليه أن يمتلك المحددات الثلاثة ولو بحد أدنى لكل منها.

بينما يرى مصطفى (2000) بأن محددات الأداء الوظيفي تتكون من:

- الرغبة: وتجمع بين حاجات الفرد التي يسعى لإشباعها وبيئة العمل ومدى تماشيها مع اتجاهاته.
- القدرة: وتعكس معرفة الفرد ومعلوماته والمهارات التي يملكها ومدى وضوح دوره في المنظمة.
- بيئة العمل: وتشمل الظروف المادية للعمل والعلاقات التي تربط الفرد بزملائه ورؤسائه في العمل. وقد أظهرت دراسة (اقنبيير، 2011) بأن هناك علاقة طردية بين العلاقات الإنسانية وبين مستوى أداء الأفراد العاملين.

وبهذا يتضح لنا أن هناك اختلاف بين الباحثين حول محددات الأداء، ذلك إن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم هذه النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية (النميان، 2003: 41):

أ- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

- ب- إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- ت- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

### 4.3 - معايير الأداء الوظيفي:

لمعرفة المستوى المناسب للأداء و المطلوب من الفرد تحقيقه داخل المنظمة يجب وضع معايير واضحة تحدد هذا المستوى حتى يكون الأداء الجيد و السيء واضحاً للإدارة بحيث تكافئ الأول و تقوّم الثاني " تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فاعلية الأداء و كفاءة الأداء، **فعالية الأداء** تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة و تنفيذ الأعمال و المهام المطلوبة منهم ، أما **كفاءة الأداء** فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و دون اسراف في تنفيذ مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة " و قد حصرت (شامي ، 2010 : 72) أهم معايير الأداء في الآتي :

1- **الجودة:** أي درجة الإتقان في الأداء وفقاً للأهداف الموضوعة والتوقعات المسبقة، وأظهرت نتائج دراسة (جبريل، 2015) أن غموض الدور لدى أفراد العينة سبب في تدى مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

2- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز على ضوء قدرات وإمكانات الفرد، وأظهرت نتائج دراسة (حلي، 2011) وجود أثر لضغوط العمل على الأداء الوظيفي من حيث الدافعية والقدرة على الإنجاز، في حين أن التغيير في التكنولوجيا لم يعمل على تقليل الجهد والوقت أو السرعة في الإنجاز بحسب نتائج دراسة (عبيد، 2009).

3- **الوقت:** يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، وأظهرت نتائج دراسة (الخطيب، 2009) بأن مستوى أداء الموظف يتأثر بشكل مباشر بالإدارة الناجحة للوقت.

4- **الإجراءات:** وهي الخطوات المحددة لتنفيذ العمل المطلوب، وأظهرت نتائج دراسة ( Abdel Hakim, 2014) بأن الأنظمة والقوانين البيروقراطية والإجراءات الإدارية والمالية تمثل قيوداً تحد من حرية القرارات لدى الأطباء مما ينعكس على أدائهم.

### 5.3- تحسين الأداء الوظيفي:

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية، ويوجد العديد

من الوسائل التي تساعد في تحسين الأداء وتتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة وقد ذكرت شامي (2010: 74) عدة نقاط لتحسين الأداء وهي:

- 1- تنمية القوى البشرية بالتدريب.
- 2- خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.
- 3- الإدارة بالأهداف.
- 4- المشاركة والعمل الجماعي.
- 5- تصميم العمل (الوظيفة).
- 6- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.
- 7- استخدام أساليب عمل محسنة.

في حين أوضح كلا من (الجعيري، 2009؛ الجنيدي، 2010) ثلاثة طرق لتحسين الأداء وهي:

- 1- تحسين أداء الموظف: بالتركيز على نقاط القوة لدى الفرد وربط إشباع رغباته بأدائه بحيث يكون هناك انسجام بين أداء الفرد واهتماماته.
- 2- تحسين طبيعة العمل: وذلك بالتغيير في مهام الوظيفة بتنفيذ المهام المطلوبة وحذف الممارسات غير المطلوبة.
- 3- تحسين بيئة العمل: إن الظروف العمل الجيدة وأسلوب الإشراف والاتصالات الواضحة تساعد على تحسين أداء الفرد.

### **6.3- تقييم الأداء الوظيفي:**

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف الأساسية داخل أي منظمة، فعلى كل منظمة مراقبة أدائها باستمرار ومراجعة أهدافها الموضوعية ومقارنتها بالإداء الحالي حتى يتبين لها مواطن القوة والضعف الكامنة بأداء أفرادها وتحدد بناء على نتائجها الأساليب التي ستعتمدها لتحسين أدائها، وقد تعددت المفاهيم حول تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها الآتي:

ذكر نصر الله (2002: 69) " أن تقييم الأداء الوظيفي يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة".

فيما قالت برنوطي (2004: 378) عن تقييم الأداء الوظيفي " بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه فيما إذا كان الأداء جيداً أو لا وفي أي مجالات".

في حين ذكره آخرون " يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل" (عبد الباقي، 2000: 285).

وترى الباحثة بأن تقييم الأداء الوظيفي هو برنامج مخطط مسبقاً تقوم به المنظمة بشكل دوري لقياس أداء موظفيها وفق معايير واضحة ومعلومة للجميع هدفها معرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد وتحديد سلوكه الجيد والسيء في العمل.

### 1.6.3 - أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تسعى عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تحقيق أهداف المنظمة عبر ثلاث مستويات وهي على مستوى المنظمة، على مستوى المديرين، على مستوى الفرد العامل (الهيتمي، 2003؛ الصيرفي، 2007) في حين اختصرها حسونة (2008: 271) في النقاط الآتية:

- 1- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- 2- يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي.
- 3- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقيّة والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- 4- يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناءً على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

### 2.6.3 - مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المعقدة والصعبة حيث يستوجب من القائمين عليها تخطيطاً سليماً موضوعاً على أسس وقواعد واضحة ذات خطوات متتالية بهدف تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وهي كما وضحتها الهيئتي (2003) بالآتي:

**1- وضع توقعات للأداء:** حيث يتم فيها الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها والتعاون بين المنظمة والعاملين لوضع توقع مسبق للأداء المطلوب.

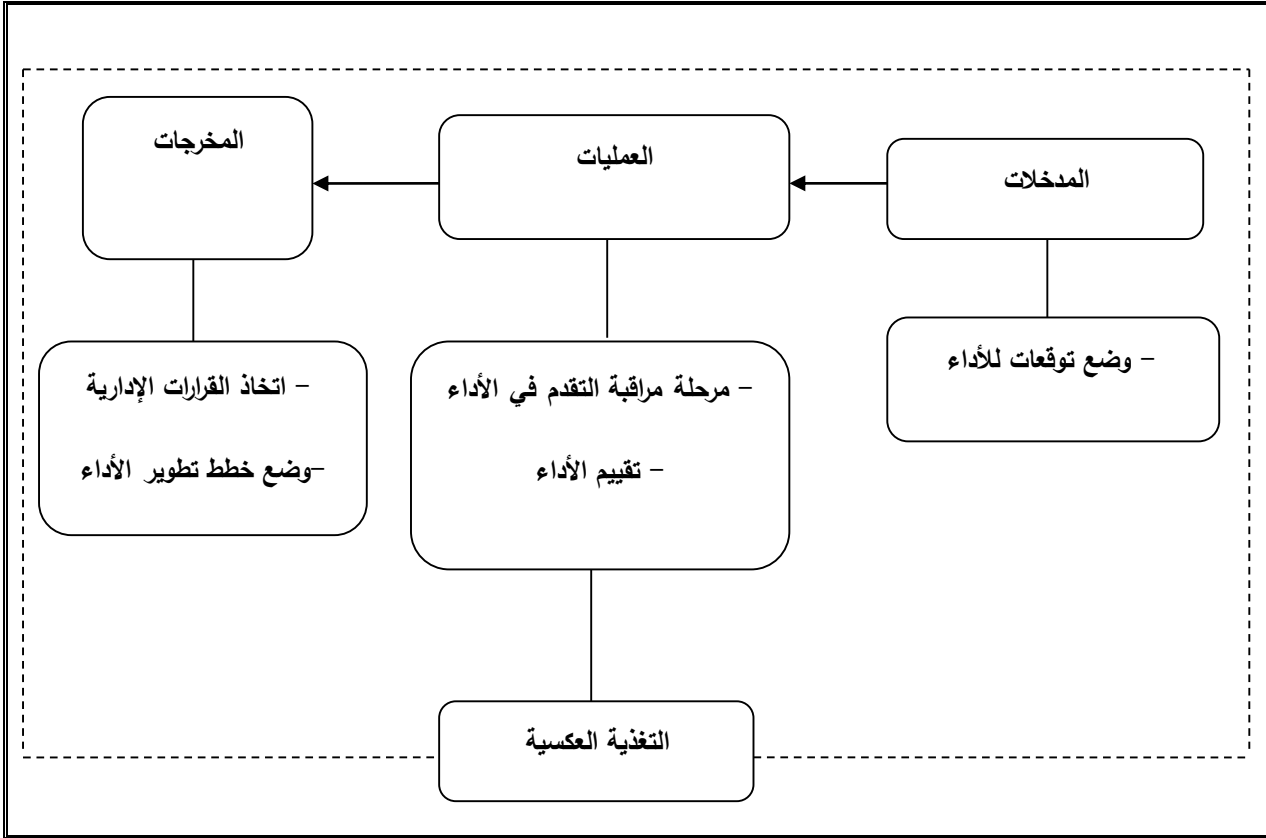
**2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** بما أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وهذا يستلزم مراقبة الأداء بشكل مستمر لتفادي وقوع الأخطاء وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل.

**3- تقييم الأداء:** يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة للتعرف على مستويات الأداء والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

**4- التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد لمعرفة مستوى أدائه حتى يستطيع تحسينه مستقبلاً ولتكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة يجب أن تكون معلوماتها واضحة ومفهومة للفرد ويستطيع استيعابها.

**5- اتخاذ القرارات الإدارية:** وهي كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل والمكافأة.

**6- وضع خطط تطوير الأداء:** وهي المرحلة الأخيرة في عملية التقييم حيث يتم وضع الخطط التطويرية المستقبلية على ضوء نتيجة التقييم وبعد التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد.



الشكل (1.3) يوضح مراحل تقييم الأداء الوظيفي

### 3.6.3 - طرق تقييم الأداء الوظيفي:

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي تستخدمها المنظمات لتقييم أداء أفرادها تختلف درجة تعقيدها أو بساطتها حسب النشاط المنظمة والأداء المراد تقييمه، واختلف الباحثين والكتاب في تقسيمها واختارت الباحثة تقسيم (Jones,2007) الذي قسمها كما ذكرها عطية (2012) في دراسته إلى:

#### 1.3.6.3 - الطرق التقليدية لتقييم الأداء: وهي:

- 1 - طريقة الترتيب البسيط: حيث يتم حصر جميع العاملين المراد تقييم أداءهم، ثم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية مراد تقييمها لدى العاملين (حجازي، 2005).
- 2- طريقة المقارنة الثنائية: وفي هذه الطريقة يتم مقارنة كل أداء كل فرد مع باقي الأفراد العاملين في المنظمة للوصول إلى أفضل الأفراد أداءً في المنظمة (عبد الباري، 2008).
- 3- طريقة التوزيع الإجباري: وهنا يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين وبالتالي تصنيف الفرد حسب النسبة المتحصل عليها (عبد الباري، 2008).

4- طريقة التمثيل البياني: حيث يستخدم المقيم المقياس البياني للخاصية أو الصفة المراد قياسها لدى الفرد لتأدية عمله بشكل جيد (ديسلر، 2007).

5- طريقة الوقائع الحرجة: تعطي هذه الطريقة فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الفرد حيث تقوم على تحديد عدد الوقائع أو الأحداث التي وقعت للفرد أثناء تأديته للعمل من خلال رئيسه المباشر وبالتالي يسهل على الإدارة تقييم أداء الفرد (الصيرفي، 2007).

6- طريقة التقرير المكتوب: حيث يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير مفصل عن الأفراد العاملين معه يصف فيه نقاط القوة والضعف لدى كل فرد والمهارات التي يتمتع بها والتي يمكن تطويرها مستقبلاً (ديسلر، 2007).

### 2.3.6.3 - الطرق الحديثة لتقييم الأداء: وهي:

1- طريقة الإدارة بالأهداف: حيث يشارك الفرد مع رؤسائه في وضع أهداف قابلة للقياس والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ثم تتخذ هذه الأهداف كمقياس لأداء الفرد ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها (كامل، 2000).

2- مقاييس التقييم السلوكي: تتميز هذه الطريقة بدقة القياس مقارنة مع الطرق الأخرى وأكثر وضوحاً أيضاً ولكنها تركز على الأنشطة متجاهلة للنتائج وتتصف بالتعقيد وتحتاج إلى مجهود ووقت في عملية التصميم والتنفيذ (عبيد، 2009).

وبعد أن عرضنا الأداء الوظيفي بشكل شامل ابتداءً بمفهومه، عناصره، محدداته، معاييرها، تحسينه ونهايةً بتقييمه، فيجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة الأداء الوظيفي المتمثل في الجهد اليومي الذي يبذله الفرد في عمله ومدى تأثر هذا الجهد بأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تستخدمها الإدارة لحل الصراع داخل المنظمة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

1.4- نبذة مختصرة عن إدارة الخدمات الصحية بمصرارة.

2.4- مجتمع الدراسة.

3.4- العينة الاستطلاعية.

4.4- أداة الدراسة.

5.4- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

6.4- صدق أداة الدراسة.

7.4- ثبات أداة الدراسة.



يتناول هذا الفصل مكان الدراسة ومجتمعها والأداة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة والأساليب الإحصائية التي طبقت لمعالجة البيانات التي تم جمعها ويوضح سبل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

#### **1.4 - نبذة مختصرة عن إدارة الخدمات الصحية مصراتة:**

هي مؤسسة حكومية تابعة إدارياً لوزارة الصحة تتمتع بسلطات تخولها حق ممارسة التوجيه والإشراف والرقابة والتفتيش والمتابعة للمراكز والوحدات الرعاية الصحية الأولية بمدينة مصراتة، وتمارس اختصاصاتها من خلال اثني عشر مكاتباً يندرج منها تسعة وعشرون قسماً إدارياً كما هو موضح بالملحق رقم (3) تمارس من خلالها اختصاصاتها وهي كالآتي:

1. متابعة وتنفيذ قرارات وزارة الصحة في مجال الصحة بالمدينة.
2. المتابعة والإشراف على سير العمل بالمراكز الصحية ووحدات الرعاية الصحية الأولية في نطاق المدينة وتقديم الخدمات بها.
3. تنفيذ وإجراء التطعيمات والتحصينات ضد الأمراض المعدية في الوحدات الصحية المختلفة، وإعطاء الشهادات الصحية وشهادات السفر الدولية.
4. اقتراح المشروعات اللازمة في مجال الصحة على مستوى المدينة، كإنشاء المستشفيات، ووحدات الرعاية الصحية الأولية، وإحالة المقترحات إلى وزارة الصحة لاتخاذ القرار المناسب حيالها.
5. متابعة تطبيق معدلات الأداء بالمرافق الصحية في نطاق المدينة.
6. العلاوات السنوية والبت في طلبات الاستقالة، والإحالة على التقاعد، وإنهاء الخدمة، وتوقيع العقوبات التأديبية على العاملين بالقطاع والجهات التابعة وذلك طبقاً للتشريعات النافذة.
7. جمع البيانات الإحصائية الخاصة بالصحة وتدقيقها وتحليلها.
8. نشر التوعية والتنظيف الصحي داخل المدينة من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
9. عقد الدورات التدريبية لرفع كفاءة العناصر الطبية والطبية المساعدة والعناصر التسييرية التابعة لها.

## 2.4 - مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته والبالغ عددهم (174) بحسب آخر إحصائية لمكتب الموارد البشرية بإدارة الخدمات الصحية بمصراته خلال سنة 2016 م، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد قامت الباحثة بتطبيق المسح الشامل لإجراء الدراسة حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد المجتمع كما هو موضح في الجدول رقم (1.4) ويرجع ذلك إلى:

- نظراً لصغر حجم المجتمع رأت الباحثة أن تختار المسح الشامل أي أن تشمل جميع أفراد مجتمع بالدراسة.
- بحثاً عن نتائج أكثر مصداقية وذلك بأخذ آراء جميع أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة.
- تواجد جميع أفراد مجتمع الدراسة داخل مدينة مصراته.
- كون الباحثة أحد أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (1.4) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة الاستبانة

عدد الموظفين	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل	النسبة من المجموع الكلي
174	174	101	3	70	40%

كما هو واضح في الجدول السابق (1.4) فإن استمارات الاستبيان المفقودة كانت 101 استمارة وهو ما يمثل 58% من الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة، وترى الباحثة بأن هذا يرجع إلى عزوف أفراد المجتمع عن ملء استمارة استبيان الدراسة وقد يكون هذا بسبب:

- تكونت استمارة البحث من ستة صفحات قد تكون تعبئتها إضاعة للوقت من وجهة نظرهم.
- كون مجتمع الدراسة ذكوري.
- الثقافة أفراد المجتمع المنغلقة على منظماتهم حيث يرون في موضوع الدراسة خطر يكشف أسرار منظماتهم ويعريها أمام الجميع.

### 3.4- العينة الاستطلاعية:

تكونت من (37) موظف من إدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ليتم التحقق من مدى ملائمة فقرات استمارة الاستبيان ووضوحها للمبحوثين ومعرفة مدى صلاحيتها للتطبيق الميداني قبل توزيعها بشكل نهائي على مجتمع الدراسة.

### 4.4 - أداة الدراسة:

في إطار مشكلة الدراسة وفرضياتها تم تحديد أداة الدراسة وهي استمارة الاستبيان كأداة لكونها الأكثر ملائمة للباحثة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بتصميم استمارة تلائم قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين وذلك بالرجوع للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وكذلك الدراسات السابقة، وقد تم تطوير فقرات الاستمارة بالرجوع لدراسة كلا من (السعدون، 2013؛ مرزوق 2011؛ أبو عساكر، 2008؛ اللوح، 2008) وقد تكونت استمارة الاستبيان من الآتي:

#### 1- البيانات الشخصية والوظيفية:

يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس والعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

2- الأساليب المتبعة لإدارة الصراع في المنظمة: وهي تمثل المتغيرات المستقلة وعددها ستة متغيرات (محاور) وتم توزيعها كالتالي:

- المحور الأول: أسلوب المواجهة ويتكون من (8) عبارات.
- المحور الثاني: أسلوب التعاون ويتكون من (8) عبارات.
- المحور الثالث: أسلوب التهدئة ويتكون من (8) عبارات.
- المحور الرابع: أسلوب التجنب ويتكون من (8) عبارات.
- المحور الخامس: أسلوب التنازل ويتكون من (8) عبارات.
- المحور السادس: أسلوب القوة والسيطرة ويتكون من (8) عبارات.

3- تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: ويمثل المتغير التابع للدراسة ويتكون من (10) عبارات.

وعلى الموظف أن يجيب عن الأسئلة التي وجهت إليه بأحد الاختيارات الآتية:  
 (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).  
 وأعطيت العبارات الأوزان المقابلة لها التي يمكن من خلالها الحكم على إجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

#### 5.4 - أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)

ومن هذه الأساليب:

- **النسبة المئوية:** استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

- **الوسط الحسابي:** استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات استمارة الاستبيان.

- **الانحراف المعياري:** استخدم لقياس الانحرافات في إجابات أفراد العينة على عبارات استمارة الاستبيان.

- **معامل كرونباخ ألفا:** استخدم للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (استمارة الاستبيان).

- **معامل الارتباط:** استخدم لاختبار صدق الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- **اختبار T للعينة الواحدة:** لمعرفة الفرق بين إجابات المبحوثين والذي يعزى لمتغير الجنس.

- تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية الآتية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الوظيفية).

#### 6.4 - صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة وهي استمارة الاستبيان أن تستطيع أسئلتها قياس ما وضعت من أجله وهو أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

#### 1.6.4 - الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرضت الباحثة استمارة الاستبيان على المشرف ومجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في الإدارة والاقتصاد والإحصاء، كما هو موضح في الملحق رقم (1) وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة استجابة لآراء المحكمين واقتراحاتهم المقدمة. وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية في الملحق رقم (2).

#### 2.6.4 - صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً من خلال العينة الاستطلاعية وعلى البيانات المستخلصة منها قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي لاستمارة الاستبيان حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية وذلك من خلال بيانات العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (37) مفردة. وتبين الجداول الآتية معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية وذلك عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول (2.4) معامل الارتباط بين عبارات المحور الأول أسلوب المواجهة والدرجة الكلية للمحور.

ر.م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
1	توفر الإدارة بيئة ملائمة ليتقابل أطراف الصراع لمناقشة أفكارهم.	0.900	0.000	دال إحصائياً
2	تقدم الإدارة الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه.	0.871	0.000	دال إحصائياً
3	توجه الإدارة أنظار أطراف الصراع للهدف الرئيسي الذي يسعى كل طرف لتحقيقه على حد .	0.835	0.000	دال إحصائياً
4	تسعى الإدارة إلى أن يطلع كل طرف من أطراف الصراع على وظيفة الطرف الآخر وطبيعة دوره في المنظمة .	0.621	0.000	دال إحصائياً
5	تعمل الإدارة على توضيح المكسب و الخسارة بين الأطراف المتنازعة .	0.991	0.000	دال إحصائياً
6	تعتمد الإدارة أسلوب المواجهة بين الفئات المتصارعة لحل الخلافات .	0.883	0.000	دال إحصائياً
7	تواجه الإدارة الصراع بالحقائق من أجل حله والحد منه .	0.943	0.000	دال إحصائياً
8	تسعى الإدارة إلى إثارة جميع الاهتمامات و القضايا بشكل مفتوح .	0.888	0.000	دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 < \alpha$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (2.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس محور

أسلوب المواجهة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.621) و(0.991)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) على

وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع الفقرات التي تقيس أسلوب المواجهة والدرجة الكلية وهذا بدوره

يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور.

الجدول (3.4) معامل الارتباط بين عبارات المحور الثاني أسلوب التعاون والدرجة الكلية للمحور.

ر.م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدالة
1	تسعى الإدارة باستمرار للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات و تطلب مساعدتنا دائماً .	0.844	0.000	دال إحصائياً
2	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد .	0.854	0.000	دال إحصائياً
3	تشجع الإدارة العاملين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها .	0.883	0.000	دال إحصائياً
4	تشجع الإدارة استخدام المنطق السليم و الموضوعية في علاج الصراعات .	0.835	0.000	دال إحصائياً
5	تسعى الإدارة لتوجيهنا بطرح أفكارنا ومناقشتها .	0.791	0.000	دال إحصائياً
6	تطرح الإدارة جميع المشاكل بشكل علني .	0.796	0.000	دال إحصائياً
7	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا و تعمل على تلبية احتياجاتنا .	0.833	0.000	دال إحصائياً
8	تبحث الإدارة أطراف الصراع على الحوار و التفاهم بشأن مشكلات العمل .	0.894	0.000	دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (3.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس محور أسلوب التعاون لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.791) و(0.894)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع العبارات التي تقيس أسلوب التعاون والدرجة الكلية للمحور وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور.

الجدول (4.4) معامل الارتباط بين عبارات المحور الثالث أسلوب التهدة والدرجة الكلية للمحور.

ر.م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدالة
1	تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً بين الأطراف المتصارعة .	0.694	0.000	دال إحصائياً
2	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع باعتباره موقف أخذ و عطاء .	0.762	0.000	دال إحصائياً
3	تعمل الإدارة على جعل علاقة العمل بين الأطراف المتنازعة في أضيق الحدود .	0.441	0.006	دال إحصائياً
4	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة الأطراف.	0.336	0.042	دال إحصائياً
5	تسعى الإدارة لعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوثر و تتلافى اتخاذ المواقف التي قد تؤدي للجدل .	0.737	0.000	دال إحصائياً
6	تعتمد الإدارة أسلوب التهدة لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد .	0.736	0.000	دال إحصائياً
7	تهيء الإدارة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية .	0.738	0.000	دال إحصائياً
8	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الخلافات .	0.788	0.000	دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (4.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس محور

أسلوب التهدة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.336) و(0.788)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) على

وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع العبارات التي تقيس أسلوب التهدة والدرجة الكلية للمحور وهذا

بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور.



الجدول (5.4) معامل الارتباط بين عبارات المحور الرابع أسلوب التجنب والدرجة الكلية للمحور.

ر.م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدالة
1	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين و تسعى لمراعاة رغباتهم أثناء المفاوضات .	0.402	0.014	دال إحصائياً
2	تتجنب الإدارة النقاط التي تؤدي إلى عرقلة العمل .	0.534	0.001	دال إحصائياً
3	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها و تتجنب مناقشة من يختلفون معها .	0.713	0.000	دال إحصائياً
4	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة ليقينها بقدرة المنافسين على حله بصورة أفضل .	0.734	0.000	دال إحصائياً
5	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة .	0.739	0.000	دال إحصائياً
6	تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء و حل مؤقت للمشكلات .	0.748	0.000	دال إحصائياً
7	تسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	0.600	0.000	دال إحصائياً
8	تشعر الإدارة بأن الخلافات بين العاملين لا تستحق الاهتمام	0.452	0.005	دال إحصائياً

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 < \alpha$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (5.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس محور أسلوب التجنب لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي: تراوحت معاملات الارتباط بين (0.402) و(0.748)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع العبارات التي تقيس أسلوب التجنب والدرجة الكلية للمحور وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور.

الجدول (6.4) معامل الارتباط بين عبارات المحور الخامس أسلوب التنازل والدرجة الكلية للمحور.

ر.م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدالة
1	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات العاملين .	0.776	0.000	دال إحصائياً
2	تساعد الإدارة أطراف الصراع إلى الوصول إلى حلول ترضيهم .	0.797	0.000	دال إحصائياً
3	تتخذ الإدارة موقف الحياد الذي لا يثير العواصف و يزيد من حدة الخلاف .	0.372	0.023	دال إحصائياً
4	تترك الإدارة الآخرين يتحملون عنها مسؤوليات حل المشكلة	0.038	0.825	غير دال إحصائياً
5	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات التي تم اتخاذها	0.244	0.146	غير دال إحصائياً
6	تتلبى الإدارة توقعات العاملين .	0.686	0.000	دال إحصائياً
7	تضع الإدارة رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات .	0.779	0.000	دال إحصائياً
8	تراعى الإدارة شعور العاملين و تحافظ على العلاقات القائمة معهم .	0.610	0.000	دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 < \alpha$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (6.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس محور أسلوب التنازل لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.038) و(0.797)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع العبارات التي تقيس أسلوب التنازل والدرجة الكلية للمحور ما عدا العبارتين الرابعة والخامسة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وعليه يتم حذفها من استمارة الاستبيان عند توزيعه على مجتمع الدراسة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور.

الجدول (7.4) معامل الارتباط بين عبارات المحور السادس أسلوب القوة والسيطرة والدرجة الكلية للمحور

ر.م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المغنوية	الدلالة
1	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف .	0.354	0.031	دال إحصائياً
2	ترفض الإدارة تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة .	0.602	0.000	دال إحصائياً
3	تتمسك الإدارة بمواقفها و آرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع .	0.634	0.000	دال إحصائياً
4	تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح .	0.482	0.003	دال إحصائياً
5	تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	0.742	0.000	دال إحصائياً
6	عادة ما تستخدم الإدارة السلطة و صلاحيات المركز لحسم الصراعات .	0.637	0.000	دال إحصائياً
7	تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل .	0.526	0.001	دال إحصائياً
8	تحصل الإدارة على ما تريد بفرض مطالبها .	0.244	1450.	غير دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (7.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس محور

أسلوب القوة والسيطرة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.244) و(0.742)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) على

وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع العبارات التي تقيس أسلوب القوة والسيطرة والدرجة الكلية

للمحور ماعدا العبارة الثامنة غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وعليه يتم حذفها من استمارة

الاستبيان عند توزيعه على مجتمع الدراسة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور بالنسبة لباقي

العبارات.

الجدول (8.4) معامل الارتباط بين عبارات المحور السابع تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين والدرجة الكلية للمحور.

ر.م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
1	يتأثر أدائك للعمل و تقل قدرتك و تركيزك في ظل الأجواء المشحونة بالاضطرابات و كثرة المشاكل .	0.708	0.000	دال إحصائياً
2	تعتقد بأن وجود التنافس في العمل يزيد من قابليتك للعمل و أدائه بكفاءة.	0.795	0.000	دال إحصائياً
3	ستختار ترك العمل رغم الحوافز الموجودة والمقابل المادي هرباً من الصراع الدائر .	0.209	0.214	غير دال إحصائياً
4	تعتقد بأن مساندة زملائك في العمل تدفعك لأداء عملك بالشكل المطلوب منك متناسياً الصراع السائد داخل المنظمة .	0.588	0.000	دال إحصائياً
5	لديك ثقة بقدرة الإدارة على إدارة الصراع بالأسلوب المناسب.	0.247	0.141	غير دال إحصائياً
6	تلتزم بأداء عملك متجاهلاً الصراعات الدائرة من حولك لأنك على يقين بأن الأطراف المتصارعة ستصل إلى تسوية فيما بينها .	0.585	0.000	دال إحصائياً
7	تشعر بالإحباط و يقل أدائك للعمل عندما تتجنب الإدارة الصراع الدائر داخل الأقسام و تكتفي بمراقبة سير العمل .	0.572	0.000	دال إحصائياً
8	تحبذ استخدام الإدارة للسلطة لإدارة الصراع مما يجعل الأمور تحت السيطرة و يشعرك بالأمان نسبياً أثناء تأدية عملك .	0.627	0.000	دال إحصائياً
9	تعتقد بأن تنازل الإدارة لأطراف الصراع يزيد الوضع سوءاً و يؤثر سلباً على العاملين وأدائهم .	0.484	0.002	دال إحصائياً
10	برأيك سعي الإدارة لزرع التعاون بين الأطراف المتنافسة يجعل العمل سلساً و أجوائه مقبولة .	0.493	0.002	دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (8.4) والذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس محور تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي:

تراوحت معاملات الارتباط بين (0.209) و(0.795)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع العبارات التي تقيس تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين والدرجة الكلية للمحور ماعدا العبارتين الثالثة والخامسة غير دالتين إحصائياً عند مستوى (0.05) وعليه يتم حذفها من استمارة الاستبيان عند توزيعه على مجتمع الدراسة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور بالنسبة لباقي العبارات.

#### 3.6.4 - الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الاهداف التي تريد الأداة الوصول اليها ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات استمارة الاستبيان.

الجدول (9.4) معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس.

م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدالة
1	الأساليب المتبعة لإدارة الصراع في المنظمة	0.858	0.000	دال إحصائياً
2		0.866	0.000	دال إحصائياً
3		0.831	0.000	دال إحصائياً
4		0.305	0.004	دال إحصائياً
5		0.583	0.000	دال إحصائياً
6		0.371	0.000	دال إحصائياً
2	تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين	0.371	0.024	دال إحصائياً

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$ .

بالنظر إلى الجدول السابق (9.4) والذي يوضح الصدق البنائي لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي: تراوحت معاملات الارتباط في بين (0.305) و(0.866) ، وجميعها دالة إحصائياً عند

مستوى (0.05) مما يدل على وجود علاقات ارتباط طردية بين جميع المحاور والدرجة الكلية للمتغير، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للمقياس.

#### 7.4 - ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة وتمثلية في استمارة الاستبيان أن تعطي نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات استمارة الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استمارة استبيان الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا، حيث تم استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس الاتساق الداخلي أي قوة الارتباط بين كل العبارات، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب معامل الثبات من الواحد الصحيح دل ذلك على ارتفاع الثبات، وانخفاضه كلما اقترب من الصفر، والجدول التالي يبين مستويات الثبات.

الجدول (10.4) مستويات الثبات

المعامل	أقل من 60%	60% - 70%	70% - 80%	80% فأكثر
الثبات	ضعيف	مقبول	جيد	ممتاز

وتم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وتبين ارتفاع معدل الثبات كما هو موضح بالجدول (11.4).

الجدول (11.4) الثبات بالاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

م	محاور الدراسة	معامل الثبات
1	الأساليب المتبعة لإدارة الصراع في المنظمة	0.713
2		0.716
3		0.721
4		0.827
5		0.751
6		0.778
2	تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين	0.806

وبالنظر إلى الجدول السابق (11.4) نجد أن جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهي مؤشرات جيدة وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات المقياس.

كذلك تم حساب قيمة معامل ألفا لجميع عبارات استمارة الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (12.4) معامل الثبات

معامل الثبات	عدد العبارات
0.961	53

بالنظر إلى الجدول السابق تبين أن جميع مؤشرات الثبات مرتفعة وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وهي مؤشر جيد ومطمئن ويمكن الوثوق به، وتعطي مؤشراً جيداً على ثبات، وبذلك قد تأكدت الباحثة من صدق وثبات استمارة استبيان الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

1.5 - خصائص عينة الدراسة .

2.5 - وصف متغيرات الدراسة .

3.5 - اختبار الفرضيات .

4.5 - عرض النتائج ومناقشتها .

5.5 - التوصيات .

6.5 - التحديات .



يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات استمارة الاستبيان ومعالجتها احصائياً باستخدام الاساليب الاحصائية الوصفية التي تهدف إلى إعطاء وصف وتلخيص لبيانات العينة بشكل واضح ومبسط وذلك من خلال مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

### 1.5 - خصائص عينة الدراسة:

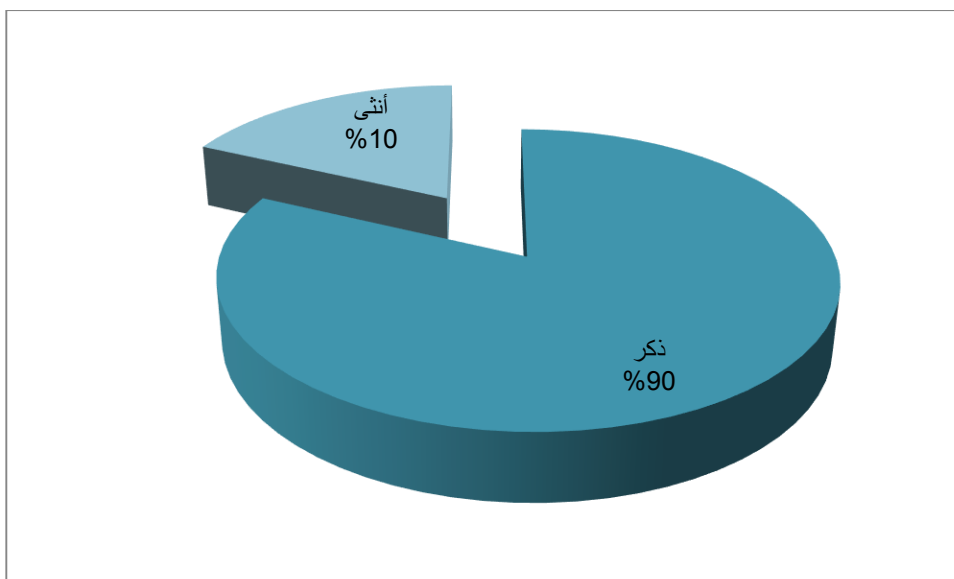
والتمثل في عرض الإحصاء الوصفي لبيانات العينة البالغ عددها (70) موظف من العاملين في إدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته، حيث تم حساب الجداول التكرارية للبيانات الشخصية للعينة والتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### 1.1.5 - توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (1.5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
90.00	63	ذكر
10.00	7	أنثى
%100	70	المجموع

بالنظر للجدول السابق (1.5) يتضح أن عدد الذكور في العينة (63) بنسبة (90%)، وعدد الإناث (7) وبنسبة (10%)، ومن الجدول يتبين وجود فارق كبير في العدد بين الذكور والإناث في العينة، ويدل ذلك على تأثير نتائج الدراسة بآراء وإجابات الذكور في العينة وأن مجتمع الدراسة مجتمع ذكوري.



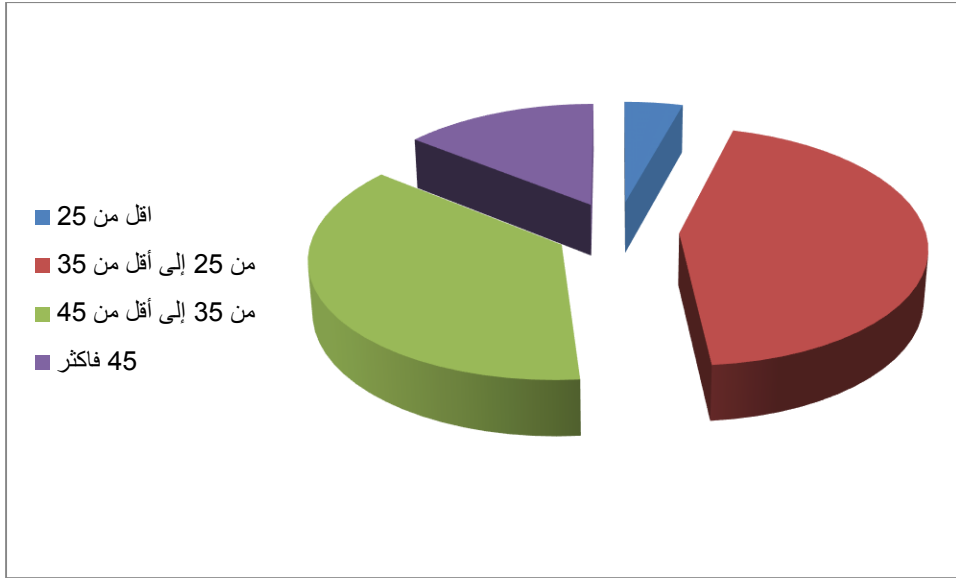
الشكل (1.5) الشكل البياني للتكرارات المقابلة حسب الجنس

## 2.1.5 - توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (2.5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	الفئات العمرية
4.3	3	أقل من 25 سنة
44.3	31	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
37.1	26	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
14.3	10	45 سنة فأكثر
%100	70	المجموع

بالنظر للجدول السابق (2.5) يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب حيث كانت الفئات العمرية الأكثر تكراراً هي: فئة (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (44.3%)، يليها فئة (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (37.1%)، ثم فئة (من 45 سنة فأكثر) بنسبة (14.3%) وأخيراً كانت فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (4.3%) أي أن مجتمع الدراسة مجتمع شاب ديناميكي غير مستقر والشكل البياني (2.5) يبين التكرارات المقابلة لكل فئة عمرية لدى أفراد العينة.



الشكل (2.5) الشكل البياني يبين التكرارات المقابلة للفئات العمرية

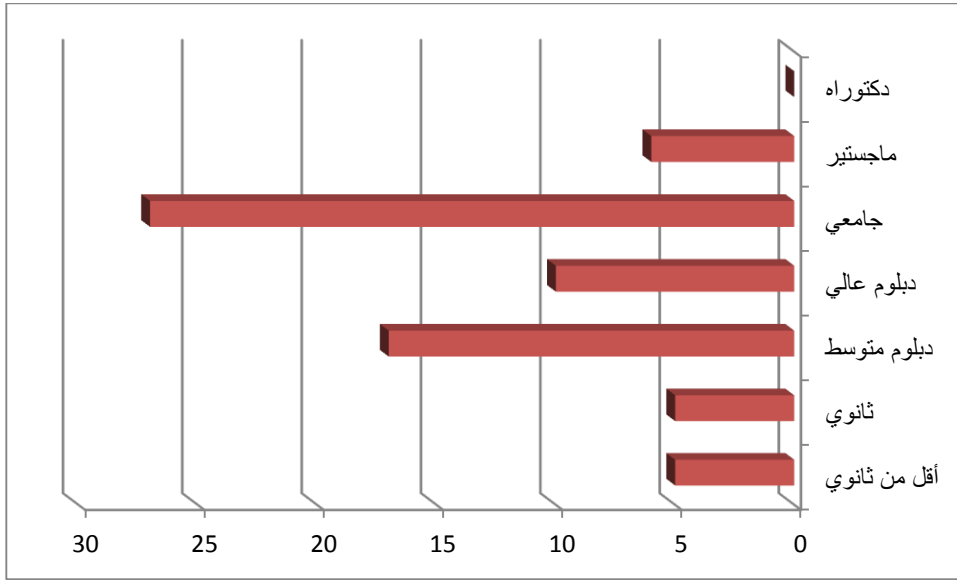
### 3.1.5 - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول (3.5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
7.1	5	أقل من ثانوي
7.1	5	ثانوي
24.3	17	دبلوم متوسط
14.3	10	دبلوم عالي
38.6	27	جامعي
8.6	6	ماجستير
0.0	0	دكتوراه
%100	70	الاجمالي

من الجدول السابق (3.5) نستنتج أن المستوى التعليمي لأفراد العينة كان مرتفعاً حيث جاءت مؤهلاتهم مرتبة تنازلياً على النحو التالي: فكانت أعلى نسبة (38.6%) لصالح ذوي المؤهلات الجامعية، وجاء في الترتيب الثاني حملة الدبلوم المتوسط بنسبة (24.3%)، ثم جاء حملت الدبلوم العالي بنسبة (14.8%)، يليها تخصص الماجستير بنسبة (8.6%)، فيما كانت أضعف نسبة لصالح الذين لم يستكملوا تحصيلهم العلمي فكانت بنسبة (7.1%)، وأخيراً يتضح لنا بأن لا أحد من أفراد

العينة قد تحصل على درجة الدكتوراه فكانت النسبة (0.0%). وبعد استعراض مؤهلات المبحوثين يتأكد لنا فهم أفراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان ويثبت صدق النتائج. والشكل البياني (3.5) يبين التكرارات المقابلة للمؤهل العلمي لدى أفراد العينة.



الشكل (3.5) الشكل البياني يبين التكرارات المقابلة للمؤهل العلمي

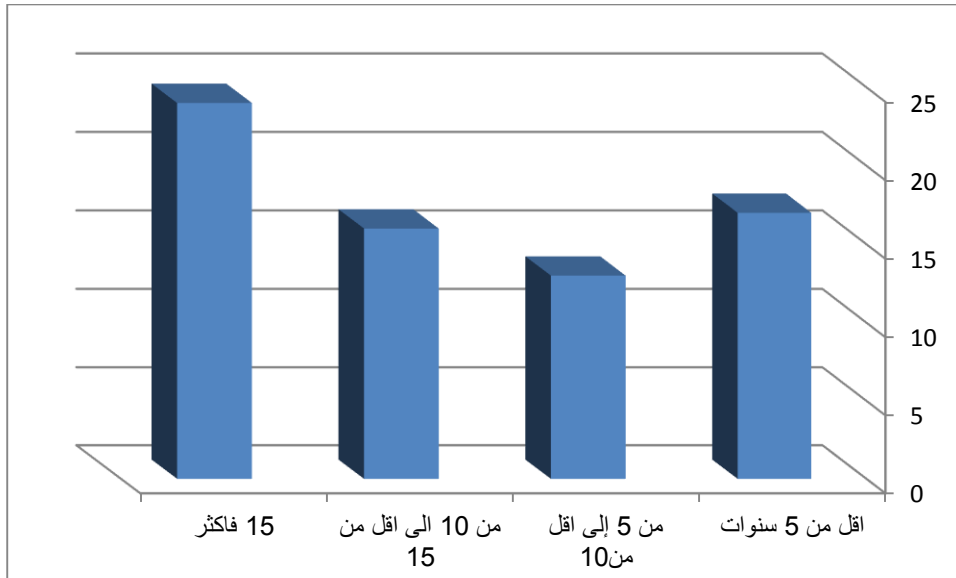
#### 4.1.5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (4.5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
24.3	17	أقل من 5 سنوات
18.6	13	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
22.9	16	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
34.3	24	15 سنة فأكثر
%100	70	المجموع

بالنظر في الجدول السابق يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة في العمل و على دراية كافية بمهام وظائفهم مما ينعكس ايجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي حيث كانت عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً كالتالي: (15 سنة فأكثر) بنسبة (34.3%) وهي الأعلى بين جميع، ثم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (22.9%)، يليها (أقل من 5

سنوات) بنسبة (24.3%) والتي تمثل الأفراد الجدد الذين انضموا للمنظمة حديثاً خلال الفترة من 2012 و حتى 2016 م ، بينما كانت النسبة الأضعف (18.6%) لصالح من لديه خبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والشكل البياني (4.5) يبين التكرارات المقابلة لسنوات الخبرة لدى أفراد العينة.



الشكل (4.5) الشكل البياني يبين التكرارات المقابلة لسنوات الخبرة

## 2.5- وصف متغيرات الدراسة:

وتم ذلك بإيجاد الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لكل محور على حدة بهدف تحديد الاتجاه لكل عبارة من عبارات المحور وذلك بالمقارنة بمقياس ليكارت الخماسي وكذلك الأهمية النسبية.

### مقياس ليكارت الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات المتاحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج هي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3.....) تمثل الأوزان المقابلة لها.

وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية، فهي للرقم 1 تكون 1- أقل من 20% وللرقم 2 تكون 20- أقل من 40% وللرقم 3 هي 40- أقل من 60% وللرقم 4 هي 60- أقل من

80 % وللرقم 5 هي 80-100% (أو بالعكس) ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات مفردات عينة الدراسة ويكون الوسط الحسابي المرجح كما هو موضح بالجدول رقم (5.5) كالتالي:  
جدول (5.5) قيمة الوسط المرجح والاتجاه العام

الاتجاه العام	الوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	1.79 - 1.00
غير موافق	2.59 - 1.80
محايد	3.39 - 2.60
موافق	4.19 - 3.40
موافق بشدة	5.00 - 4.20

ويتم تحديد مقياس مستوى الأهمية (استجابة أفراد العينة بالنسبة للمتوسط) كما يلي:

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية
5 - 3.50	3.49 - 2.5	0 - أقل من 2.49	المقياس

ولمعرفة الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته من وجهة نظر العاملين فيها تم وضع أساليب إدارة الصراع الستة المستخدمة في هذه الدراسة في ستة محاور كالتالي:

### 1.2.5- المحور الأول (أسلوب المواجهة):

ويوضح هذا المحور مدى استخدام الإدارة لأسلوب المواجهة في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من وجهة نظر مفردات العينة، وتم فيه حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتم تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (6.5) كالتالي:

الجدول (6.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب المواجهة

الترتيب	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ر.م
1	متوسطة	محايد	1.29212	3.2000	توفر الإدارة بيئة ملائمة ليتقابل أطراف الصراع لمناقشة أفكارهم .	1
3	متوسطة	محايد	1.25018	3.1286	تقدم الإدارة الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه.	2
5	متوسطة	محايد	1.07330	3.0857	توجه الإدارة أنظار أطراف الصراع للهدف الرئيسي الذي يسعى كل طرف لتحقيقه على حدة .	3
8	متوسطة	محايد	1.11539	2.8714	تسعى الإدارة إلى أن يطلع كل طرف من أطراف الصراع على وظيفة الطرف الآخر وطبيعة دوره في المنظمة .	4
7	متوسطة	محايد	1.22635	2.9429	تعمل الإدارة على توضيح المكسب و الخسارة بين الأطراف المتنازعة .	5
6	متوسطة	محايد	1.29532	3.0571	تعتمد الإدارة أسلوب المواجهة بين الفئات المتصارعة لحل الخلافات .	6
4	متوسطة	محايد	1.32885	3.1286	تواجه الإدارة الصراع بالحقائق من أجل حله والحد منه .	7
2	متوسطة	محايد	1.35439	3.1429	تسعى الإدارة إلى إثارة جميع الاهتمامات و القضايا بشكل مفتوح .	8
	متوسطة	محايد	1.0158	3.0696	نتيجة المحور	

من الجدول السابق (6.5) يتضح لنا بأن متوسطات عبارات أسلوب المواجهة كانت تتراوح ما بين (2.87-3.20) وأن الوسط الحسابي العام للمحور كان (3.069)، أن أعلى ثلاث استجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور كانت على النحو التالي: العبارة رقم (1) " توفر الإدارة بيئة ملائمة ليتقابل أطراف الصراع لمناقشة أفكارهم " بالترتيب الأول بوسط حسابي (3.20) وأهمية نسبية متوسطة، يليها العبارة رقم (8) "تسعى الإدارة إلى إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح" بوسط حسابي (3.14) فحتلت الترتيب الثاني، ثم العبارة رقم (3) " تقدم الإدارة الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه" في الترتيب الثالث بوسط حسابي (3.12). وهذا يدل على أن الإدارة تسعى إلى طرح الحقائق بموضوعية بشكل مفتوح أمام أطراف الصراع وتوفر لهم البيئة الملائمة لذلك للمقابلة والمناقشة للخروج بحل يرضي الجميع ويضمن تعاونهم لتحقيقه.

## 2.2.5- المحور الثاني (أسلوب التعاون):

ويوضح هذا المحور مدى استخدام الإدارة لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من وجهة نظر مفردات العينة وتم فيه حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتم تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (7.5) كالتالي:

الجدول (7.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب التعاون

م. ر	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تسعى الإدارة باستمرار للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات و تطلب مساعدتنا دائماً .	3.2714	1.33971	محايد	متوسطة	1
2	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد .	3.1000	1.34218	محايد	متوسطة	5
3	تشجع الإدارة العاملين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها .	3.2429	1.26761	محايد	متوسطة	2
4	تشجع الإدارة استخدام المنطق السليم و الموضوعية في علاج الصراعات .	3.1857	1.26597	محايد	متوسطة	4
5	تسعى الإدارة لتوجيهنا بطرح أفكارنا ومناقشتها .	2.9429	1.33932	محايد	متوسطة	6
6	تطرح الإدارة جميع المشاكل بشكل علني .	2.6286	1.39535	محايد	متوسطة	8
7	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا و تعمل على تلبية احتياجاتنا .	2.8000	1.34703	محايد	متوسطة	7
8	تحت الإدارة أطراف الصراع على الحوار و التفاهم بشأن مشكلات العمل .	3.2000	1.28085	محايد	متوسطة	3
	نتيجة المحور	3.0464	1.14785	محايد	متوسطة	

من الجدول السابق (7.5) يتضح لنا بأن متوسطات عبارات أسلوب التعاون كانت تتراوح ما بين (2.62-3.27) وأن الوسط الحسابي العام للمحور كان (3.04)، أن أعلى ثلاث استجابات لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور كانت على النحو التالي: الترتيب الأول للعبارة رقم (1) " تسعى الإدارة باستمرار للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات وتطلب مساعدتنا دائماً " بوسط حسابي (3.27)، يليها بالترتيب الثاني العبارة (3) " تشجع الإدارة العاملين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها" بوسط حسابي (3.24)، ثم العبارة رقم (8) " تحت الإدارة أطراف الصراع على الحوار والتفاهم بشأن مشكلات العمل" في الترتيب الثالث بوسط حسابي (3.20). وهذا



يدل على أن الإدارة تميل إلى الحلول الجذرية لإنهاء الصراع بِحَث أطرافه على الحوار والتفاهم للوصول إلى حل مشترك بمساعدة القيادات الإدارية في المنظمة ومن لهم الخبرة الكافية في العمل وهذا ما عكسته العبارة رقم (6) " تطرح الإدارة جميع المشاكل بشكل علني" حيث جاءت في الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة.

### 3.2.5- المحور الثالث (أسلوب التهذئة):

ويوضح هذا المحور مدى استخدام الإدارة لأسلوب التهذئة في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من وجهة نظر مفردات العينة وتم فيه حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتم تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (8.5) كالتالي:

الجدول (8.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب التهذئة

م. ر	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً بين الأطراف المتصارعة .	3.2143	1.11502	محايد	متوسطة	4
2	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع باعتباره موقف أخذ و عطاء .	3.0571	1.07522	محايد	متوسطة	7
3	تعمل الإدارة على جعل علاقة العمل بين الأطراف المتنازعة في أضييق الحدود .	3.1429	1.13298	محايد	متوسطة	5
4	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة الأطراف .	3.0857	1.01785	محايد	متوسطة	6
5	تسعى الإدارة لعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر و تتلافى اتخاذ المواقف التي قد تؤدي للجدل .	3.3143	1.07059	محايد	متوسطة	2
6	تعتمد الإدارة أسلوب التهذئة لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد .	3.2857	1.21754	محايد	متوسطة	3
7	تهيء الإدارة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية .	3.3571	1.20429	محايد	متوسطة	1
8	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الخلافات .	3.2857	1.21754	محايد	متوسطة	3
	نتيجة المحور	3.2179	.84557	محايد	متوسطة	

من الجدول السابق (8.5) يتضح لنا بأن متوسطات عبارات أسلوب التهذئة كانت تتراوح ما بين (3.05-3.35) وأن الوسط الحسابي العام للمحور كان (3.21)، أن أعلى ثلاث استجابات لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور كانت على النحو التالي: الترتيب الأول العبارة رقم (7) "تهيء الإدارة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية" بوسط حسابي (3.35)، يليها بالترتيب الثاني العبارة (5) "تسعى الإدارة لعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر و تتلافى اتخاذ المواقف التي قد تؤدي للجدل" بوسط حسابي (3.31)، وجاء في الترتيب الثالث كل من العبارتين رقم (6) "تعتمد الإدارة أسلوب التهذئة لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد" وكذلك العبارة رقم (8) "تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الخلافات" بوسط حسابي (3.28) لكل منهما وهذا يدل على أن كلا العبارتين كانت بنفس الأهمية لدى أفراد العينة. وهذا يدل على أن الإدارة تسعى دائماً أن يكون جو العمل مستقراً بعيداً عن الاضطراب حتى تمكن العاملين من أداء مهام اليومية بسهولة بعيداً عن الشحناء والبغضاء.

#### 4.2.5- المحور الرابع (أسلوب التجنب):

ويوضح هذا المحور مدى استخدام الإدارة لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من وجهة نظر مفردات العينة وتم فيه حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتم تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (9.5) كالتالي:

الجدول (9.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب التجنب

ر.م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين و تسعى لمراعاة رغباتهم أثناء المفاوضات	3.4143	1.13563	الموافقة	مرتفعة	1
2	برأيك تتجنب الإدارة مناقشة النقاط التي تؤدي إلى عرقلة العمل .	3.1857	1.13307	محايد	متوسطة	3
3	تعتقد بأن الإدارة تحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة لها و تتجنب مناقشة من يختلفون معها .	3.0286	1.21550	محايد	متوسطة	6
4	ترى بأن الإدارة تتجاهل الصراع القائم في المؤسسة ليقينها بقدرة المنافسين على حله بصورة أفضل .	2.8571	1.10710	محايد	متوسطة	7

4	متوسطة	محايد	1.08910	3.1286	برأيك تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة .	5
2	متوسطة	محايد	1.08070	3.3857	تعتقد بأن الإدارة تلجأ إلى الابتعاد عن الصراعات كإجراء و حل مؤقت للمشكلات .	6
5	متوسطة	محايد	1.20909	3.0429	ترى بأن الإدارة تنسحب عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف.	7
8	متوسطة	محايد	1.26589	2.8571	برأيك تشعر الإدارة بأن الخلافات بين العاملين لا تستحق الاهتمام.	8
	متوسطة	محايد	.59594	3.1125	نتيجة المحور	

من الجدول السابق (9.5) يتضح لنا بأن متوسطات العبارات أسلوب التجنب كانت تتراوح ما بين (2.85-3.41) وأن الوسط الحسابي العام للمحور كان (3.11)، أن أعلى ثلاث استجابات لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور كانت على النحو التالي: الترتيب الأول للعبارة رقم (1) "تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين و تسعى لمراعاة رغباتهم أثناء المفاوضات" بوسط حسابي (3.41) و بأهمية نسبية مرتفعة، يليها بالترتيب الثاني العبارة (6) "تعتقد بأن الإدارة تلجأ إلى الابتعاد عن الصراعات كإجراء و حل مؤقت للمشكلات" بوسط حسابي (3.38)، و جاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (2) "برأيك تتجنب الإدارة مناقشة النقاط التي تؤدي إلى عرقلة العمل" بوسط حسابي (3.18). وهذا يدل على أن الإدارة تراعي مصلحة الجميع أثناء إدارة الصراع و تحرص على أن يحصل كل طرف من أطراف الصراع على مبتغاه و تتفادى العوائق أحيانا لتسيير العمل بتجنب الصراعات الدائرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة فقط جاءت العبارة رقم (8) "برأيك تشعر الإدارة بأن الخلافات بين العاملين لا تستحق الاهتمام" في الترتيب الأخير.

#### 5.2.5- المحور الخامس (أسلوب التنازل):

ويوضح هذا المحور مدى استخدام الإدارة لأسلوب التنازل في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من وجهة نظر مفردات العينة وتم فيه حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتم تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (10.5) كالتالي:

الجدول (10.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب التنازل

ر.م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الترتيب
1	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات العاملين .	2.9000	1.06526	محايد	متوسطة	5
2	تساعد الإدارة أطراف الصراع إلى الوصول إلى حلول ترضيهم .	3.4000	1.01296	الموافقة	مرتفعة	1
3	تتخذ الإدارة موقف الحياد الذي لا يثير العواصف و يزيد من حدة الخلاف .	3.1000	.99491	محايد	متوسطة	3
4	تتبع الإدارة توقعات العاملين .	2.7857	1.12794	محايد	متوسطة	6
5	تضع الإدارة رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات .	3.0571	1.19037	محايد	متوسطة	4
6	تراعى الإدارة شعور العاملين و تحافظ على العلاقات القائمة معهم .	3.2714	1.23853	محايد	متوسطة	2
	نتيجة المحور	3.0857	.90166	محايد	متوسطة	

من الجدول السابق (10.5) يتضح لنا بأن متوسطات عبارات أسلوب التنازل كانت تتراوح ما بين (2.78-3.40) وأن الوسط الحسابي العام للمحور كان (3.085)، أن أعلى ثلاث استجابات لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور كانت على النحو التالي: الترتيب الأول للعبرة رقم (2) "تساعد الإدارة أطراف الصراع إلى الوصول إلى حلول ترضيهم" بوسط حسابي (3.40) وبأهمية نسبية مرتفعة، يليها بالترتيب الثاني العبرة (6) "تراعى الإدارة شعور العاملين وتحافظ على العلاقات القائمة معهم" بوسط حسابي (3.27)، وجاء في الترتيب الثالث العبرة رقم (3) "تتخذ الإدارة موقف الحياد الذي لا يثير العواصف ويزيد من حدة الخلاف" بوسط حسابي (3.10). وهذا يدل على أن الإدارة تهتم أولاً بإرضاء أطراف الصراع وتتخذ موقف الحياد للوصول إلى الحل الذي يرضي جميع الأطراف ويحقق رغباتهم دون أن يكون هناك رابح وخاسر وتحرص على أن يسود المنظمة جو من الوئام يساعد العاملين على أداء مهامهم بمرونة ويسر وهي تستخدمه بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين.

## 6.2.5- المحور السادس (أسلوب القوة والسيطرة):

ويوضح هذا المحور مدى استخدام الإدارة لأسلوب القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من وجهة نظر مفردات العينة وتم فيه الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتم تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (11.5) كالتالي:

الجدول (11.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب القوة والسيطرة

الترتيب	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ر.م
3	متوسطة	محايد	1.03520	3.1714	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموافق .	1
4	متوسطة	محايد	1.07638	3.1714	ترفض الإدارة تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة	2
6	متوسطة	محايد	1.06283	3.0286	تتمسك الإدارة بمواقفها و آرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع .	3
7	متوسطة	محايد	1.06526	2.9000	تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح .	4
5	متوسطة	محايد	1.15327	3.0571	تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها .	5
1	متوسطة	محايد	1.03169	3.3286	عادة ما تستخدم الإدارة السلطة و صلاحيات المركز لحسم الصراعات .	6
2	متوسطة	محايد	1.17567	3.2571	تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل .	7
	متوسطة	محايد	0.6666	3.1306	نتيجة المحور	

من الجدول السابق (11.5) يتضح لنا بأن متوسطات عبارات أسلوب القوة والسيطرة كانت تتراوح ما بين (2.90-3.32) وأن الوسط الحسابي العام للمحور كان (3.13)، أن أعلى ثلاث استجابات لأفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور كانت على النحو التالي: الترتيب الأول للعبارة رقم (6) "عادة ما تستخدم الإدارة السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات" بوسط حسابي (3.32)، يليها بالترتيب الثاني العبارة (7) "تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل" بوسط حسابي (3.25)، وجاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (1) "تميل الإدارة إلى فرض الحلول

الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف " بوسط حسابي (3.17). وهذا يدل على اتفاق أغلب أفراد العينة على أن الإدارة تستخدم مركزها والسلطة الممنوحة لها لإجبار أطراف الصراع على الاستماع إلى توجيهاتها وقبول الحلول التي تراها مناسبة لمصلحة العمل وذلك بالسيطرة على المشاكل قبل تفاقمها وأن الأداة الأخيرة التي تلجأ إليها الإدارة هي عصا القوانين واللوائح حيث جاءت العبارة رقم (4) "تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح" في الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة.

ولتحديد الأساليب الأكثر استخداماً من قبل الإدارة لمعالجة الصراع بإدارة الخدمات الصحية مصراتة تم جمع نتائج المحاور الستة لأساليب إدارة الصراع المشمولة بالدراسة وكانت النتيجة كالآتي:

الجدول (12.5) مقارنة نتائج المحاور الستة لأساليب إدارة الصراع

الترتيب	الأهمية النسبية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ر.م
5	متوسطة	محايد	1.0158	3.0696	محور أسلوب المواجهة	1
6	متوسطة	محايد	1.14785	3.0464	محور أسلوب التعاون	2
1	متوسطة	محايد	0.84557	3.2179	محور أسلوب التهذنة	3
3	متوسطة	محايد	0.59594	3.1125	محور أسلوب التجنب	4
4	متوسطة	محايد	0.90166	3.0857	محور أسلوب التنازل	5
2	متوسطة	محايد	0.6666	3.1306	محور أسلوب القوة والسيطرة	6

من الجدول السابق (12.5) يتضح لنا أن الإدارة تفضل استخدام أسلوب التهذنة لمعالجة الصراعات داخل إدارة الخدمات الصحية مصراتة بهدف الحفاظ على استقرار العمل بعيداً عن الاضطرابات، يليه السيطرة على المشاكل قبل تفاقمها بفرض حلول جذرية باستخدام أسلوب القوة والسيطرة، يليه استخدام أسلوب التجنب لتسيير العمل وتفادي العقاقيل، يليه تنفيذ رغبات الأطراف المتنازعة باستخدام أسلوب التنازل، يليه استخدام أسلوب المواجهة بجمع أطراف الصراع للمقابلة والمناقشة والخروج بحل يرضي الجميع، أخيراً استخدام أسلوب التعاون لحل الصراعات بمساعدة القيادات الإدارية في المنظمة ومن لهم الخبرة الكافية في العمل.

## 7.2.5- المحور السابع (تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين):

ويوضح هذا المحور مدى تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته من وجهة نظر مفردات العينة وتم فيه حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتم تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (12.5) كالتالي:

الجدول (13.5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

ر.م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يتأثر أدائك للعمل و تقل قدرتك و تركيزك في ظل الأجواء المشحونة بالاضطرابات و كثرة المشاكل .	4.1571	.98739	موافق	مرتفعة	2
2	تعتقد بأن و جود التنافس في العمل يزيد من قابليتك للعمل و أدائه بكفاءة.	4.0857	1.01785	موافق	مرتفعة	3
3	تعتقد بأن مساندة زملائك في العمل تدفعك لأداء عملك بالشكل المطلوب منك متناسياً بالصراع السائد داخل المنظمة	4.3143	.77165	موافق	مرتفعة	1
4	تلتزم بأداء عملك متجاهلاً الصراعات الدائرة من حولك لأنك على يقين بأن الأطراف المتصارعة ستصل إلى تسوية فيما بينها .	3.8429	1.01633	موافق	مرتفعة	7
5	تشعر بالإحباط و يقل أدائك للعمل عندما تتجنب الإدارة الصراع الدائر داخل الأقسام و تكتفي بمراقبة سير العمل .	3.9429	.97632	موافق	مرتفعة	5
6	تحبذ استخدام الإدارة للسلطة لإدارة الصراع مما يجعل الأمور تحت السيطرة و يشعرك بالأمان نسبياً أثناء تأدية عملك .	3.8571	1.01132	موافق	مرتفعة	6
7	تعتقد بأن تنازل الإدارة لأطراف الصراع يزيد الوضع سوءاً و يؤثر سلباً على العاملين وأدائهم .	3.7571	1.13490	موافق	مرتفعة	8
8	برأيك سعي الإدارة لزرع التعاون بين الأطراف المتنافسة يجعل العمل سلساً و أجوائه مقبولة	4.0429	1.06914	موافق	مرتفعة	4
	نتيجة المحور	4.0000	.67867	موافق	مرتفعة	

من الجدول السابق (12.5) يتضح لنا بأن متوسطات عبارات تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي مرتفعة حيث تتراوح ما بين (3.75-4.31) وأن الوسط الحسابي العام للمحور كان (4.00) والأهمية النسبية مرتفعة مما يدل على موافقة جميع أفراد العينة على أن الصراع التنظيمي السائد في المنظمة وإدارته تؤثر على أدائهم اليومي لمهام وظائفهم.

و كانت أعلى ثلاث استجابات لأفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المحور على النحو التالي: الترتيب الأول للعبارة رقم (3) "تعتقد بأن مساندة زملائك في العمل تدفعك لأداء عملك بالشكل المطلوب منك متناسياً الصراع السائد داخل المنظمة" بوسط حسابي (4.31) ، يليها بالترتيب الثاني العبارة (1) "يتأثر أدائك للعمل و تقل قدرتك و تركيزك في ظل الأجواء المشحونة بالاضطرابات و كثرة المشاكل" بوسط حسابي (4.15)، و جاء في الترتيب الثالث العبارة رقم (2) "تعتقد بأن وجود التنافس في العمل يزيد من قابليتك للعمل و أدائه بكفاءة" بوسط حسابي (4.08).

وهذا يدل على أن الأداء المرتفع لأفراد العينة يرجع إلى العلاقات الطيبة السائدة بينهم داخل إدارة الخدمات الصحية بمصراته ولكنه يقل في حال ازدياد الإضرابات والمشاكل داخل العمل ولكنهم يتمتعون بوجود بعض التنافس في العمل وهذا يعني بأن للعوامل الإنسانية والاجتماعية تأثير أكبر من العوامل التنظيمية على أداء الأفراد.

في حين دلت العبارات (5)،(6)،(7)،(8) على الأسلوب الأفضل لإدارة الصراع التنظيمي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته من وجهة نظر العاملين فيها فجاءت على النحو التالي: استحوذت العبارة رقم (8) على موافقة أغلب أفراد العينة و التي تنص على "برأيك سعي الإدارة لزرع التعاون بين الأطراف المتنافسة يجعل العمل سلساً وأجوائه مقبولة" بوسط حسابي (4.04)، يليها العبارة رقم (5) "تشعر بالإحباط ويقل أدائك للعمل عندما تتجنب الإدارة الصراع الدائر داخل الأقسام و تكتفي بمراقبة سير العمل" بوسط حسابي (3.94) ، ثم العبارة رقم (6) "تحبذ استخدام الإدارة للسلطة لإدارة الصراع مما يجعل الأمور تحت السيطرة ويشعرك بالأمان نسبياً أثناء تأدية عملك" بوسط حسابي (3.85)، و أخيراً العبارة رقم (7) "تعتقد بأن تنازل الإدارة لأطراف الصراع يزيد الوضع سوءاً ويؤثر سلباً على العاملين وأدائهم " بوسط الحسابي (3.75).

وبهذا يتضح لنا أن الأسلوب المفضل لدى العاملين وعلى الإدارة الاهتمام به بشكل أكبر بتفعيله واستخدامه لإدارة الصراع التنظيمي داخل إدارة الخدمات الصحية بمصراته كان لصالح أسلوب التعاون يليه أسلوب القوة والسيطرة، في حين كان أسوأ أسلوب لإدارة الصراع من وجهة نظر العاملين



أولاً هو أسلوب التجنب حيث أن استخدام الإدارة لهذا الأسلوب يسبب لهم الإحباط ويقلل أدائهم للعمل، ثم ثانياً أسلوب التنازل حيث يرون أن استخدامه يزيد الوضع سوءاً ويؤثر سلباً على أدائهم.

### 3.5- اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار الفرضيات التي حددت في الدراسة وهي يوجد أثر دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وتم قبول الفرضيات أو رفضها بمقارنة مستوى المعنوية المشاهد (P-value) مع مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) الذي تم تحديده من قبل الباحثة، من خلال دراسة معامل الارتباط لبيرسون، حيث يعرف معامل الارتباط لبيرسون كالتالي:

#### معامل الارتباط لبيرسون:

يستخدم لقياس العلاقة الخطية بين متغيرين. وقد صمم هذا المعامل بحيث يمكن قياس درجة العلاقة الخطية بين متغيرين، أي قوتها، وأجراء المقارنات بين العلاقات القائمة بين مختلف المتغيرات دون أن تتأثر وحدة القياس.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1، +1)، فإذا كان معامل الارتباط سالب دل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين عكسية. وإذا كان معامل الارتباط موجب دل ذلك على أن العلاقة بين المتغيرين طردية ويتم قبول الفرضية كالتالي:

• إذا كانت  $P\text{-value} < 0.05$  قبول الفرضية

• إذا كانت  $P\text{-value} > 0.05$  يتم رفض الفرضية

وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لمعرفة وجود علاقة بين المتغيرات من عدمها وفي حالة وجود علاقة يتم تحديد نوع العلاقة من حيث كونها طردية أو عكسية من خلال المقارنة.

حيث يقصد بمستوى المعنوية المشاهد (P-value) أقصى احتمال يمكن عنده رفض الفرضية.

وتحدد قوة الارتباط الطردية كما بالجدول الآتي:

ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
0.0 إلى أقل من 0.3	0.3 إلى أقل من 0.5	0.5 إلى أقل من 0.7	0.7 إلى أقل من 0.9	0.9 إلى 1

وتحدد قوة الارتباط العكسي كما بالجدول الآتي:

ضعيف	متوسط	قوي	تام
0.0 إلى أقل من 0.5	0.5 إلى أقل من 0.7	0.7 إلى أقل من 1.0	1

### 1.3.5- الفرضية الرئيسية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته " وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب المواجهة والأداء الوظيفي".

جدول (14.5) درجة الارتباط بين متغير أسلوب المواجهة ومتغير الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد P-VALUE	نوع العلاقة	قوة الارتباط
-0.029	0.814	عكسية	ضعيفة

لاختبار فرضية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب المواجهة والأداء الوظيفي" تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (17.5) وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً حيث كانت قيمة معامل الارتباط سالب ويساوي (0.029) وكانت القيمة الاحتمالية ( $P-VALUE = 0.814$ ) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) أي أن ( $p > 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأسلوب المواجهة على الأداء الوظيفي".

#### الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التعاون والأداء الوظيفي".

جدول (15.5) درجة الارتباط بين متغير أسلوب التعاون ومتغير الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد P-VALUE	نوع العلاقة	قوة الارتباط
0.155	0.201	طردية	ضعيفة

لاختبار فرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والأداء الوظيفي" تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (18.5) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً فمعامل الارتباط موجب ويساوي (0.155) في حين أن القيمة الاحتمالية (P- =0.201) VALUE) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن ( $p\text{-value} > 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تقترض بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأسلوب التعاون على الأداء الوظيفي".

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التهذئة والأداء الوظيفي".

#### جدول (16.5) يوضح درجة الارتباط بين متغير أسلوب التهذئة ومتغير الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد P-VALUE	نوع العلاقة	قوة الارتباط
0.144	0.236	طردية	ضعيفة

لاختبار فرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التهذئة والأداء الوظيفي" تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (19.5) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً فمعامل الارتباط موجب ويساوي (0.144) في حين أن القيمة الاحتمالية (P- =0.236) VALUE) كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن ( $p\text{-value} > 0.05$ ) وبالتالي رفض الفرضية الثالثة والتي تقترض بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأسلوب التهذئة على الأداء الوظيفي".

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التجنب والأداء الوظيفي".

#### جدول (17.5) يوضح درجة الارتباط بين متغير أسلوب التجنب ومتغير الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد P-VALUE	نوع العلاقة	قوة الارتباط
0.290	0.015	طردية	ضعيفة

لاختبار فرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب والأداء الوظيفي" تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (20.5) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً فمعامل الارتباط موجب ويساوي (0.290)، في حين أن القيمة الاحتمالية (P- =0.015) VALUE كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن (p-value < 0.05) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفترض بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأسلوب التجنب على الأداء الوظيفي".

ولمعرفة أثر متغير أسلوب التجنب على متغير الأداء الوظيفي، تم تحليل الانحدار الأحادي لمعرفة معنوية نموذج الانحدار كما بالجدول التالي:

الجدول (18.5) يبين نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	1	2.061	2.061	6.245	0.015	0.084
الخطأ	68	22.443	.330			
المجموع	69	24.505				

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الأحادي في الجدول السابق (21.5) إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.245) بمستوى دلالة محسوب (0.015) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) وبالتالي يكون نموذج الانحدار معنوي، وتبين أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.084$ ) وهذا يعني أن (0.084) من الاختلافات (التباين) المفسر يعود للمتغير المستقل (أسلوب التجنب) في تفسير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي (0.916) يعود لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

ومن خلال معنوية مستوى الدلالة المحسوب لقيمة (F) يدل ذلك على أن القوة التفسيرية قوية وتبعاً لذلك يوجد أثراً قوياً لتأثير للمتغير المستقل (أسلوب التجنب) في تفسير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتكون معادلة (الأثر) الانحدار التقديرية

$$(الأداء الوظيفي) = 2.094 + 0.255 (أسلوب التجنب)$$

### الفرضية الفرعية الخامسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التنازل والأداء الوظيفي".

جدول (19.5) يوضح درجة الارتباط بين متغير أسلوب التنازل ومتغير الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد P-VALUE	نوع العلاقة	قوة الارتباط
0.114	0.347	طردية	ضعيفة

لاختبار فرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والأداء الوظيفي" تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (22.5) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً فمعامل الارتباط موجب ويساوي (0.114)، في حين أن القيمة الاحتمالية ( $P = 0.236$ ) كانت أكبر من مستوى (الدلالة الاحصائية  $\alpha = 0.05$ ) أي أن ( $P\text{-value} > 0.05$ ) وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تفترض بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأسلوب التنازل على الأداء الوظيفي".

### الفرضية الفرعية السادسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب القوة والسيطرة والأداء الوظيفي".

جدول (20.5) يوضح درجة الارتباط بين متغير أسلوب القوة والسيطرة ومتغير الأداء الوظيفي

معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد P-VALUE	نوع العلاقة	قوة الارتباط
0.239	0.046	طردية	ضعيفة

لاختبار فرضية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القوة والسيطرة والأداء الوظيفي" تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (23.5) وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً فمعامل الارتباط موجب ويساوي (0.239)، وكانت القيمة الاحتمالية ( $P = 0.046$ ) كانت أقل من مستوى (الدلالة الإحصائية  $\alpha = 0.05$ ) أي أن ( $p\text{-value} < 0.05$ ) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي تفترض بأنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لأسلوب القوة أو السيطرة على الأداء الوظيفي".

ولمعرفة أثر متغير أسلوب القوة أو السيطرة على متغير الأداء الوظيفي، تم تحليل الانحدار الاحادي لمعرفة معنوية نموذج الانحدار كما بالجدول التالي:

الجدول (21.5) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	المصدر
0.057	0.046	4.121	1.753	1.753	1	الانحدار
			0.425	28.930	68	الخطأ
				30.683	69	المجموع

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الاحادي إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4.121) بمستوى دلالة محسوب (0.046) وهو أقل من مستوى قيمة الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) وبالتالي يكون نموذج الانحدار معنوي، وتبين أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.057$ ) وهذا يعني أن (0.057) من الاختلافات (التباين) المفسر يعود للمتغير المستقل (أسلوب القوة أو السيطرة) في تفسير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والباقي (0.943) يعود لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

ومن خلال معنوية مستوى الدلالة المحسوب لقيمة ( $F(P\text{-value}) = 0.057$ ) يدل ذلك على أن القوة التفسيرية قوية وتبعاً لذلك يوجد أثراً قوياً لتأثير للمتغير المستقل (أسلوب القوة أو السيطرة) في تفسير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتكون معادلة (الأثر) الانحدار التقديرية

$$(الأداء الوظيفي) = 2.191 + 0.235 (أسلوب القوة أو السيطرة)$$

2.3.5- الفرضية الرئيسية الثانية:

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وتنبثق منها الفرضيات التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير الجنس".

#### الجدول (22.5) نتائج اختبار (T) لاختبار اجابات المبحوثين ومتغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس
0.05	0.01	2.65	0.60513	3.2999	الذكور
			0.38721	2.6763	الإناث

لاختبار فرضية " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير الجنس".

تم استخدام اختبار (T)، ونلاحظ من الجدول السابق (13.5) أن قيمة T كانت (2.65)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.01)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تفترض بأنه " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير الجنس".

#### الفرضية الفرعية الثانية:

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير العمر".

#### الجدول (23.5) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار اجابات المبحوثين ومتغير العمر

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1	2.450	2.450	7.059	0.010
داخل المجموعات	68	23.603	0.347		
المجموع	69	26.053			

لاختبار فرضية " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير العمر " تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (14.5) جود فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة F (7.059)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.010) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية و التي تفترض بأنه " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير العمر".

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الجدول (24.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار اجابات المبحوثين ومتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5	3.395	0.679	1.918	0.104
داخل المجموعات	64	22.658	0.354		
المجموع	69	26.053			

لاختبار فرضية " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراته تعزى لمتغير المؤهل العلمي " تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (15.5) وقد تبين من نتائج الجدول السابق عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F (1.918)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.104) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وبذلك نرفض



الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفترض بأنه " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الجدول (25.5) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار اجابات المبحوثين ومتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3	0.045	0.015	0.038	0.990
داخل المجموعات	66	26.008	0.394		
المجموع	69	26.053			

لاختبار فرضية " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ". تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، وقد تبين من نتائج الجدول السابق (16.5) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F (0.038)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.990) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة و التي تفترض بأنه " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ) لتأثير أساليب الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

#### 4.5- عرض النتائج ومناقشتها:

من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- أن إجابات أفراد العينة كانت محايدة لأغلب عبارات استمارة الاستبيان وخاصة المحاور الستة الأولى منها رغم أن الانحراف المعياري بين هذه الإجابات كان مرتفعاً مما يدل على تضارب آراء أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التي تستخدمها الإدارة داخل إدارة الخدمات الصحية بمصراته، وقد يكون ناتجاً عن:

- لحساسية موضوع الدراسة الذي يتناول أساليب إدارة الصراع فاخترنا الحياد في إجاباتهم.

- أن اغلب الموظفين من الفئة العمرية المتوسطة حيث كانت نسبة من أعمارهم من 25 إلى أقل من 45 أي ما نسبته (81.4%) من حجم العينة وتمتاز هذه السن بالبحث دائماً على ما هو أفضل وتتسم بارتفاع معدلات دوران العمل وقلة الاستقرار الوظيفي سعياً للمزايا الأكثر.

- أن اغلب الموظفين لديهم الخبرة الوظيفية الكافية حيث كانت نسبة من لديهم خبرة من 10 سنوات إلى أكثر من 15 سنة أي ما نسبته (57.8%) فهم يرون أن الصراعات أمر طبيعي داخل المنظمة وسواء كانت الإدارة ذات كفاءة أم لا في إدارة الصراع داخل المنظمة فإن أدائهم لا يتأثر بها لأنهم ملمين بمهام عملهم ويحفظون واجباتهم.

2- أن الإدارة تستخدم الأساليب الستة لإدارة الصراع بإدارة الخدمات الصحية مصراته بدرجة متوسطة وجاءت مرتبة تنازلياً من حيث الأفضلية كالتالي: أسلوب التهدئة، أسلوب القوة والسيطرة، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل، أسلوب المواجهة، وأخيراً أسلوب التعاون من وجهة نظر أفراد العينة.

3- أن أفراد العينة يتأثر بأساليب إدارة الصراع المستخدمة بإدارة الخدمات الصحية وأنهم يفضلون استخدام أسلوب التعاون يليه أسلوب القوة والسيطرة، في حين كان الأسلوب الأسو لإدارة الصراع في نظرهم هو أسلوب التجنب الذي يسبب لهم الإحباط، يليه أسلوب التنازل حيث أنه يزيد الوضع سوءاً ويؤثر سلباً على أدائهم.

4- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

أ- هناك علاقة ارتباط عكسية ضعيفة جداً بين متغير أسلوب المواجهة و متغير الأداء الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما سالبة و تساوي (-0.029) ، بما أن الباحثة لم تجد دراسة تربط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي في حين توجد دراسات تربط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وبما أن الرضا يعكس مستوى الأداء فإن

هذه النتيجة تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (فطر وعلي، 2015)، وتم رفض الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أسلوب المواجهة ومتغير الأداء الوظيفي" من وجهة نظر أفراد العينة، وأنه أحتل المرتبة الخامسة بين الأساليب الستة المضلة لدى الإدارة من حيث الاستخدام وهذا يتوافق مع دراسة (الطائي، 2008) ويختلف مع دراسة (عوزير، 2007) التي أظهرت نتائجها بأنه من الأساليب الأكثر استخداماً من قبل الإدارة.

ب- هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً بين متغير أسلوب التعاون ومتغير الأداء الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما موجبة وتساوي (0.155)، وهذا يوافق للنتائج التي ظهرت في المحور السابع بأن أسلوب التعاون هو المفضل لدى أفراد العينة لإدارة الصراع داخل المنظمة، وتم رفض الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أسلوب التعاون ومتغير الأداء الوظيفي" من وجهة نظر أفراد العينة، ويرجع ذلك لأن الإدارة لا تستخدمه بشكل كبير لمعالجة الصراع فجاء في الترتيب الأخير من حيث الاستخدام بين الأساليب الأخرى وهذا يتوافق مع دراسة (أبو عساكر، 2008)، بخلاف ما أثبتته دراسة كلا من (عبود، 2014؛ الجعافرة، 2013؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ غري وعامر، 2013؛ مرزوق، 2011؛ السفيناني، 2009؛ عيسى، 2009؛ غالي وبسيسو، 2009؛ نقبيل، 2009؛ اللوح، 2008؛ عبد الواحد، 2008؛ النملة، 2007) التي أظهرت نتائجها بأنه الأسلوب المفضل لدى المديرين.

ت- هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً بين متغير أسلوب التهذئة ومتغير الأداء الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما موجبة وتساوي (0.144)، وتم رفض الفرضية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أسلوب التهذئة ومتغير الأداء الوظيفي" من وجهة نظر أفراد العينة. في حين أظهرت النتائج التي بأن أسلوب التهذئة هو المفضل لدى الإدارة وأنه الأكثر استخداماً من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يوافق نتائج دراسة كلا من (فطر ومحمد، 2015؛ عبود، 2014؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ مرزوق، 2011؛ الحياي، 2009؛ عيسى، 2009؛ غالي وبسيسو، 2009؛ نقبيل، 2009؛ أبو عساكر، 2008؛ اللوح، 2008؛ عبد الواحد، 2008؛ النملة، 2007؛ عوزير، 2007) بأنه من أكثر الأساليب استخداماً من قبل الإدارة لإدارة الصراع بالمنظمات محل الدراسة.

ث- هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً بين متغير أسلوب التجنب ومتغير الأداء الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما موجبة وتساوي (0.290)، وتعكس هذه العلاقة إلى

أن الإدارة كلما تجنبت الصراعات البسيطة حول مشاكل العمل اليومية فإن هذا لن يؤثر على أداء الأفراد بل بالعكس سيزيد دافعيتهم لإنهاء مهامهم دون عائق متناسيين الصراع الدائر. وقد جاء أسلوب التجنب في المرتبة الثالثة بين الأساليب المفضلة لدى الإدارة لمعالجة الصراع وهذا يوافق لدراسة كلا من (العويري، 2013؛ عبد الواحد، 2008) حيث كانت نتائجها بأن الإدارة تستخدم أسلوب التجنب بدرجة مرتفعة حلت في المرتبة الثانية بعد أسلوب التعاون في حين يخالف دراسة كلا من (فطر ومحمد، 2015؛ عبود، 2014؛ الجعافرة، 2013؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ غربي وعامر، 2013؛ مرزوق، 2011؛ الحياي، 2009؛ السفيناني، 2009؛ عيسى، 2009؛ غالي وبسيسو، 2009؛ نقبيل، 2009؛ أبو عساكر، 2008؛ اللوح، 2008؛ عبد الواحد، 2008؛ النملة، 2007؛ عوزير، 2007) التي أظهرت نتائجها بأن أسلوب التجنب كان أقل الأساليب استخداماً من قبل الإدارة. وتم قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أسلوب التجنب ومتغير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة وبالتالي وجود أثر قوي بين متغير أسلوب التجنب ومتغير الأداء الوظيفي" وهذا يوافق لنتائج المحور السابع التي أظهرت أن أسلوب التجنب يسبب لهم الإحباط ويقلل أدائهم للعمل إذا اعتمدت عليه الإدارة لمعالجة الصراع.

ج- هناك علاقة ارتباطية ضعيفة جداً بين متغير أسلوب التنازل ومتغير الأداء الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما موجبة وتساوي (0.114)، وهذا يشير إلى أن بعض التنازلات التي تقدمها الإدارة أحياناً للأطراف المتصارعة ضرورية لتسيير العمل ومنع ارباكه في حين إذا اعتمدت عليه الإدارة واتخذته منهاجاً لمعالجة الصراع يزيد هذا الوضع سوءاً ويؤثر سلباً على أدائهم حسب نتائج المحور السابع.

وتم رفض الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير أسلوب التنازل ومتغير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاء أسلوب التنازل في المرتبة الرابعة بين الأساليب المفضلة لدى الإدارة لمعالجة الصراع وهذا يوافق لنتائج دراسة كلا من (عبود، 2014؛ السعدون، 2013؛ العويري، 2013؛ مرزوق، 2011؛ أبو عساكر، 2008؛ عبد الواحد، 2008) بأن الإدارة تستخدم هذا الأسلوب بنسب ضعيفة بينما أظهرت نتائج دراسة (اللوحي، 2008) بأن أسلوب التنازل كان الأكثر استخداماً لإدارة الصراع داخل المنظمة.

ح- هناك علاقة ارتباطية ضعيفة جداً بين متغير أسلوب القوة والسيطرة ومتغير الأداء الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما موجبة وتساوي (0.239) وهذا يوافق للنتائج التي ظهرت في المحور السابع حيث أن أغلب أفراد العينة يفضلون استخدام الإدارة لأسلوب القوة والسيطرة بعد أسلوب التعاون لذا قبول الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين متغير أسلوب القوة أو السيطرة ومتغير الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة وبالتالي وجود أثر قوي بين متغير أسلوب القوة أو السيطرة ومتغير الأداء الوظيفي. و قد أظهرت النتائج الدراسة بأن أسلوب القوة والسيطرة مفضل من قبل الإدارة لمعالجة الصراع حيث جاء في المرتبة الثانية وهذا يوافق لنتائج دراسة كلا من (أبو عساكر، 2008؛ الطائي، 2008؛ عوزير، 2007) بأن الإدارة تستخدم هذا الأسلوب بدرجة أعلى من باقي الأساليب لمعالجة الصراع داخل المنظمات محل الدراسة، فيما كانت نتائج دراسة كلا من (فطر ومحمد، 2015؛ عبود، 2014؛ الحياي، 2009؛ النملة، 2007) بأن الإدارة تستخدم أسلوب القوة والسيطرة بنسب متفاوتة لإدارة الصراع.

#### 5- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

أ- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير الجنس" من وجهة نظر أفراد العينة، وسبب ظهور هذه الفروق بين إجابات الباحثين راجعاً إلى أن 90% من الأفراد العينة التي شملتهم الدراسة هم من الذكور و بهذا كان تأثير الجنس واضحاً على نتائج الدراسة، و هذا يتوافق مع دراسة كل من (جبريل، 2015؛ أبو سنيعة والبياتي، 2014؛ النجار، 2011؛ المنتصر، 2010؛ خليفات والمطارنة، 2010؛ اللوح، 2008)، ويختلف عن دراسة كل من (العنزي و علي، 2015؛ عطية، 2012؛ أبو عساكر، 2008).

ب- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تُعزى لمتغير العمر" من وجهة نظر أفراد العينة ويرجع ذلك لأن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة وهي ما بين 25- 45 ويمثلون ما نسبته 81.4% من حجم العينة، وهذا يتوافق مع دراسة كل من (العنزي وعلي، 2015؛ عطية، 2012؛ المنتصر، 2010؛ خليفات والمطارنة، 2010) ويختلف مع دراسة كل من (النجار، 2011؛ أبو عساكر، 2008؛ اللوح، 2008).

ت- تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" من وجهة نظر أفراد العينة. ويرجع ذلك لأن ما نسبته

53.4% من أفراد العينة كانوا يحملون مؤهلات جامعية ودبلوم عالي وهذا انعكس على نتائج الدراسة فلم يظهر بين اجاباتهم فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذا يتوافق مع نتائج دراسة كل من (النجار، 2011؛ أبو عساكر، 2008؛ اللوح، 2008) ويختلف مع دراسة كل من (العنزي وعلي، 2015؛ جبريل، 2015؛ المنتصر، 2010؛ خليفات والمطارنة، 2010).

ث- تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة" من وجهة نظر أفراد العينة. وذلك راجع لأن أغلب أفراد العينة يتمتعون خبرة جيدة في العمل وأن ما نسبته 57.2% يملكون من 10 سنوات إلى أكثر من 15 سنة خبرة في العمل وهذا ما أظهرته النتائج الشخصية للعينة، وتتفق هذه نتائج مع دراسة كل من (فطر ومحمو، 2015؛ غوار، 2014؛ طه، 2013؛ هميلة، 2012؛ دخيل، 2007) وتختلف مع دراسة كل من (المنتصر، 2010؛ الزيداني، 2009؛ اللوح، 2008).

## 5.5- التوصيات:

- 1- توعية العاملين بمفهوم الصراع التنظيمي وفتح مداركهم على أنه ظاهرة طبيعية الحدوث ولا تخلو منها أي منظمة.
- 2- توعية العاملين بأهمية الدراسات البحثية وأن تعاونهم مع الباحثين يزيد من مصداقية نتائج هذه الدراسات ويقدم الواقع على حقيقته مما يساعد على معرفة مواطن الخلل وتقويمها مما يدفع المنظمة للتقدم والتطوير.
- 3- على الإدارة أن تبتعد عن استخدام أسلوب المواجهة لإدارة الصراع التنظيمي قدر الإمكان لأنه ليس مفضلاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 4- على الإدارة العمل على تفعيل أسلوب التعاون لإدارة الصراع بين العاملين معها بصورة أكبر مما هو موجود عليه فعلاً لأنه الأسلوب المفضل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- 5- على الإدارة المحافظة على استخدام أسلوب التهذئة بدرجة متوسطة لإدارة الصراع بين العاملين مع التنويع في استخدام الأساليب الأخرى.
- 6- على الإدارة استخدام أسلوب التجنب بدرجة أقل من متوسط لإدارة الصراع بين العاملين قدر الإمكان مستقبلاً.

7- على الإدارة استخدام أسلوب التنازل بحكمة أكثر وحرص شديد حتى يكون في المستوى المطلوب لأنه سيؤثر سلباً على أداء العاملين معها إذا تم استخدامه بدرجة مرتفعة.

8- على الإدارة المحافظة على استخدام أسلوب القوة والسيطرة بدرجة متوسطة لإدارة الصراع بين العاملين لأنه ينعكس إيجابياً على أداء العاملين معها.

9- وبما أن موضوع الصراع التنظيمي لم يحظى بكثير من الدراسة والاهتمام في البيئة المحلية ويحتاج إلى مزيد من البحث ولذا فإن الباحثة تقترح على زملائها الباحثين مستقبلاً دراسة مقارنة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بين منظمات القطاع الصحي بمدينة مصراتة، ومدى أثرها على الإبداع الإداري، أو التطوير التنظيمي، معرفة العلاقة بين الصراعات التنظيمية وضغوط العمل.

## 6.5- التحديات:

لإجراء هذه الدراسة واجهت الباحثة عدة تحديات أهمها:

- لم تجد الباحثة بين الدراسات السابقة التي غطت موضوع الصراع التنظيمي من تناول أساليب إدارة الصراع وأثرها على الأداء الوظيفي.
- عزوف أفراد مجتمع الدراسة عن ملء استمارة الاستبيان بالرغم من أن الباحثة أخذت عينة استطلاعية من أفراد المجتمع نفسه وكانت العينة متجاوبة جداً وأن ما نسبته 74% من الاستمارات كان صالحاً للدراسة والتحليل.
- تفرع مكاتب المجتمع محل الدراسة ما اطر الباحثة للاستعانة بزملائها لتوزيع استمارة الاستبيان على الأماكن المتفرقة لهذه المكاتب كمكاتب الصيدلة والإمداد الطبي ومخازن القرطاسية والمهمات.

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

1. أبو سنينة، عوبنة والبياتي، عبد الجبار (2014): " مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان "، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 1، 2014، ص 101-119.
2. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد (2008): " أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
3. أبو غالي، عطايف محمود وبسيسو، نادرة غازي (2009): " التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة " مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 17، العدد 2، يونيو 2009، ص 419-464.
4. اقنبيير، عبد السلام محمد سالم (2011): " العلاقات الانسانية داخل المنظمة وعلاقتها بمستوى أداء أفرادها (دراسة وصفية تحليلية على شركة الاتحاد العربي للمقاولات) " رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة والتنظيم، مدرسة العلوم الادارية والمالية، أكاديمية الدراسات العليا.
5. الجعافرة، صفاء جميل (2013): " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الكرك من وجهة نظرهم "، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013، ص 1663-1687.
6. الجعبري، عنان (2009): " دور الإبداع الاداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.
7. الجنيدى، فادي جعفر دياب (2010): " تقنيات الاتصال الاداري ودورها في تطوير الاداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الإدارة الوسطى في القطاع الحكومي الفلسطيني)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
8. الحمود، خضير (2000): "السلوك التنظيمي"، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. الحيايلى، عبد القادر محمود قادر (2009): " مقارنة فاعلية أساليب معالجة الصراع التنظيمي في المنظمات الرياضية العراقية"، مجلة الراقدن للعلوم الرياضية، المجلد 15، العدد 52، 2009، ص 22-52.



10. الخشروم، محمد مصطفى (2010): " دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي) "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني 2010، ص 307-329.
11. الخطيب، عبير فوزي (2009): " إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
12. الراجحي، هاني بن ناصر (2008): " التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها (دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود)" أطروحة دكتوراة غير منشورة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
13. الزيداني، يونس عوض (2009): " دور الحوافز في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية في قطاع الصحة بشعبية مصراة (دراسة تطبيقية باللجنة الشعبية للصحة والبيئة ومستشفى مصراة المركزي بشعبية مصراة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، شعبة الإدارة الصحية، قسم الإدارة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، أكاديمية الدراسات العليا.
14. السعدون، عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز (2013): " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة "، ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية.
15. السفيني، فاطمة بنت عليان (2009): " الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبي إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة " رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية.
16. الصيرفي، محمد (2007): "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
17. الطائي، بثينة حسين علي (2008): "أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل"، مجلة علوم التربية الرياضية، المجلد الأول، العدد 9، ص 244-264.
18. الطجم، عبد الله والسواط، مطلق (2003): "السلوك التنظيمي"، طه، جدة، دار حافظ.
19. العميان، محمود سلمان (2013): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، طه، عمان، دار وائل للنشر.
20. العنزري، سعد علي حمود وعلي، حسنين غالب (2015): " مسيبات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى - بحث تطبيقي " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، العدد 81 لسنة 2015 ص 01-40.
21. العويزي، محمد فراس شاهر (2013): " دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل "، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
22. القريوتي، محمد قاسم (2000): "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة "، طه، عمان، دار الشروق للنشر.

23. اللوح، أحمد يوسف أحمد (2008): " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي (دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
24. المنتصر، وليد علي (2010): " الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العناصر الطبية المساعدة بمراكز ووحدات الرعاية الصحية بمنطقة مصراتة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، أكاديمية الدراسات العليا.
25. النجار، عفاف أحمد (2011): " البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وطموحات"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، بجامعة الخليل.
26. النملة، سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم (2007): " إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح "، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، بالمملكة العربية السعودية.
27. الهيتي، خالد (2003): " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
28. الياسري، أكرم وعلي، أمل: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية"، مجلة أهل البيت، العدد 5، ص 116-132.
29. بربر، كامل (2000): " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، طر، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
30. برنوطي، سعاد (2004): " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد "، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
31. جبريل، عائشة مفتاح (2015): " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعناصر الطبية المساعدة (دراسة ميدانية ببعض المستشفيات العامة بمدينة مصراتة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة الصحية، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية لفرع مصراتة.
32. حجازي، محمد حافظ (2005): " إدارة الموارد البشرية "، الإسكندرية، دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر.
33. حريم، حسين (2004): "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال "، عمان، دار ومكتبة الحامد.
34. حسونة، فيصل (2008): "إدارة الموارد البشرية" ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
35. حسين، سلامة وحسين، طه (2007): "استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي "، عمان، دار الفكر.
36. حلبي، أحمد محمود خالد (2011): " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
37. خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010): " أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن "، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد (1+2) 2010، ص 599-642.

38. دخيل، عبد العالي امحمد (2007): " أداء الممرضة الليبية (دراسة مقارنة بين أداء الممرضة الليبية وأداء نظيرتها غير الليبية دراسة تطبيقية على مركز طرابلس الطبي)"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والتنظيم، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، أكاديمية الدراسات العليا.
39. ديري، زاهر محمد (2011): "السلوك التنظيمي"، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
40. ديسلر، جاري (2007): "إدارة الموارد البشرية" ت: محمد سيد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض، دار المريخ للنشر.
41. راضي، أيمن عبد القادر عبد الرحيم (2010): " دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.
42. زرفاوي، أمال (2014): " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة"، ماجستير غير منشورة في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة الجزائر.
43. سويد، عبد الله يوسف محمد (2012): " الدوافع وعلاقتها بمستوى الأداء لدى الممرضات في المؤسسات الصحية العامة في مدينة بنغازي " ماجستير غير منشورة في الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الليبية فرع بنغازي.
44. طه، لينا داود محمد (2013): " العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر بغزة.
45. طوالبه، توفيق حامد (2008): " أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن)" أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية بالأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
46. عاشور، أحمد (1990): " السلوك الانساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
47. عبد الباري إبراهيم وآخرون (2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى منظمي)"، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
48. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2000): "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية.
49. عبد الوهاب، أحمد جاد الله (2000): "السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، المنصورة، دار الوفاء للنشر.
50. عبود، حمزة نجم وعبود، علي سكر (2014): " الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدرء المدارس في مركز محافظة الديوانية " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 7، العدد 30.
51. عبيد، عوني فتحي خليل (2009): " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية (دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

52. عسلي، نور الدين (2009): " إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة - ولاية المسيلة " رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر .
53. عطية، العربي (2012): " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 321-332.
54. عكاشة، أسعد أحمد محمد (2008): " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
55. عوزير سعدي إسماعيل (2007): " دراسة مقارنة في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض إداريي أندية محافظة أربيل "، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 46، 2007، ص 103-117.
56. عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي (2009): " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "، رسالة ماجستير غير منشورة تخص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
57. غربي، صبرينة وبن عامر، ربحة (2013): " الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط "، دراسات نفسية وتربوية، منبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 11، ديسمبر 2013، ص 71-96.
58. غوار، محمد المبروك (2014): " الصراع التنظيمي وأثره على صنع القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية عن مركز طرابلس الطبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، شعبة الإدارة الصحية والمستشفيات، قسم الإدارة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية - طرابلس.
59. فطر، جميلة صالح أبكر ومحمد، الطاهر أحمد (2015): " الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي)" بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية ص 112-136 . <http://journals>sustech.edu/> Journal home page:،Vol-16(1)2015، 136
60. محمد، أشرف السعيد (2011): " أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطن المعلمين"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، الجزء (1)، العدد (76)، ص 81-119.
61. محمد، زينب جبار (2013): " استخدام استراتيجية القوة لإدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي الاتحادات الرياضية في اللجنة الأولمبية العراقية "، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 4، 2013، ص 244-267.
62. مرزوق، ابتسام يوسف محمد (2011): " استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين " رسالة ماجستير غير منشورة في التربية، قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة.

63. مصطفى، أحمد سيد (2000): "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، دار النهضة العربية.
64. مصطفى، أحمد سيد (2005): "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة، الناشر المؤلف.
65. نصر الله، حنا (2002): "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار العقل للطباعة والنشر.
66. نقبيل، بو جمعة (2009): "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة (دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة)" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج خضر -باتنة.
67. هميلة، محمود إبراهيم خليفة (2012): "إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على الشركة العامة للمياه والصرف الصحي)"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم الإدارة والتنظيم، مدرسة العلوم الإدارية والمالية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا -طرابلس.
68. عبد الواحد، مؤمن خلف (2008): "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

#### ثانياً – المراجع الأجنبية:

1. Abdel Hakim Saad El Sadig " The reasons of Organizational conflicts among doctors Working in Iben Sina Hospital Sirte" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 11.Ver. V (Nov. 2014), PP 61-67
2. Wendy, Boswell: Olson-Buchanan Julie and LePine Marcie , 2004:"Relltions between stress and work outcome : The role of felt challenge, job control and psychological strain ", Journal of Vocational Behavior ,Vol.64:165-181.
3. Dr. Rashid M. Al-Hamali, Dr. Saad Alghanim, and Dr. Bokkasam "Role Conflict among Health Personnel – A Study of Saudi Hospitals" Interdisciplinary Journal of Research in Business – ISSN: 2046-7141 Vol. 2, Issue. 8, (pp.42- 51) | 2013
4. Winefield, Helen R & Bronwyn, M.Veale 2002:"Work Stress and Quality of Work Performance in Australian General Practitioners",Australion Journal of Primary Health,Vol.8,No.2:59-65.
5. Roohangiz Karimi Farhangian Binti Omar Putra Malaysia Zinab Karimi Azad University, THE INFLUENCE OF ROLE OVERLOAD, ROLE CONFLICT AND ROLE AMBIGUITY ON OCCUPATIONAL STRESS AMONG NURSES IN SELECTED IRANIAN HOSPITALS, International Journal of Asian Social Science, 2014, 4(1): 34-40

6. Glazer, Sharon & Gyurak, Anett 2007:"Sources of occupational stress among nurses in five countries" , Intenational Journal of Intercultural Relations , Vol.32:49–66.
7. Morten (2002): Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital. Hospital Professionals' Perceptions, Attributions and Behaviours in Conflicts. NHV–Report 2002: 02. Dissertation from the Nordic School of Public Health, Göteborg, Sweden.
8. Rev–Laitino–Am,Enfermagem 2011:"Conflict Nursing Management in the Hospital", Mar–Apr :19(2):362–369.

**الملاحق**

## المحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي استمارة الاستبيان

ت	اسم المحكم	صفته
1	الطيب القبي	دكتورة إدارة
2	عمر الساعدي	دكتورة اقتصاد
3	علي جاب الله	دكتورة إدارة
4	أيمن عامر	دكتورة إحصاء
5	عبدالله مهلهل	دكتورة اقتصاد



الملحق رقم (2)

## السادة العاملين بإدارة الخدمات الصحية مصراتة

بعد التحية،،،

أرجو التفضل بإعطائي جزء من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة استمارة الاستبيان التي بين يديكم والتي تهدف إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الصحية من أكاديمية الدراسات العليا مصراتة وقد وقع عليكم الاختيار للاستفادة من رأيكم وخبرتكم ومعلوماتكم في هذا المجال.

لذا أمل التفضل بالاطلاع على الاستمارة المرفقة وقراءتها بعناية، ثم الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها من خلال معرفتكم لما ينطبق على المنظمة التي تعملون بها.

ووضع علامة (✓) في المربع الذي يتفق مع إجابتكم حيث سيكون لإجابتكم كبير الأثر في الوصول إلى نتائج مفيدة علمياً.

وأؤكد لكم حرصي على سرية البيانات المقدمة وقصر استخدامها لأغراض الدراسة العلمية فقط.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري

والسـ عليكم سلام

الباحثة:

سارة عيسى سالم أبو حجر

أولاً- البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 25  - من 25 و أقل من 35  - من 35 و أقل من 45   
من 45 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوي  - ثانوي  - دبلوم متوسط   
- دبلوم عالي  - جامعي  - ماجستير

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  - من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات   
من 10 سنوات وأقل من 15 سنة  - أكثر من 15 سنة

ثانياً : الأساليب المتبعة لإدارة الصراع في المنظمة

أولاً	أسلوب المواجهة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر الإدارة بيئة ملائمة ليقابل أطراف الصراع لمناقشة أفكارهم .					
2	تقدم الإدارة الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه.					
3	توجه الإدارة أنظار أطراف الصراع للهدف الرئيسي الذي يسعى كل طرف لتحقيقه على حدى .					
4	تسعى الإدارة إلى أن يطلع كل طرف من أطراف الصراع على وظيفة الطرف الآخر وطبيعة دوره في المنظمة.					
5	تعمل الإدارة على توضيح المكسب و الخسارة بين الأطراف المتنازعة .					
6	تعتمد الإدارة أسلوب المواجهة بين الفئات المتصارعة لحل الخلافات .					
7	تواجه الإدارة الصراع بالحقائق من أجل حله والحد منه .					
8	تسعى الإدارة إلى إثارة جميع الاهتمامات و القضايا بشكل مفتوح .					
ثانياً	أسلوب التعاون	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى الإدارة باستمرار للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات و تطلب مساعدتنا دائماً					
2	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد .					
3	تشجع الإدارة العاملين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها					
4	تشجع الإدارة استخدام المنطق السليم و الموضوعية في علاج الصراعات .					
5	تسعى الإدارة لتوجيهنا بطرح أفكارنا ومناقشتها .					
6	تطرح الإدارة جميع المشاكل بشكل علني .					
7	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتنا و تعمل على تلبية احتياجاتنا					
8	تحت إدارة أطراف الصراع على الحوار و التفاهم بشأن مشكلات العمل					

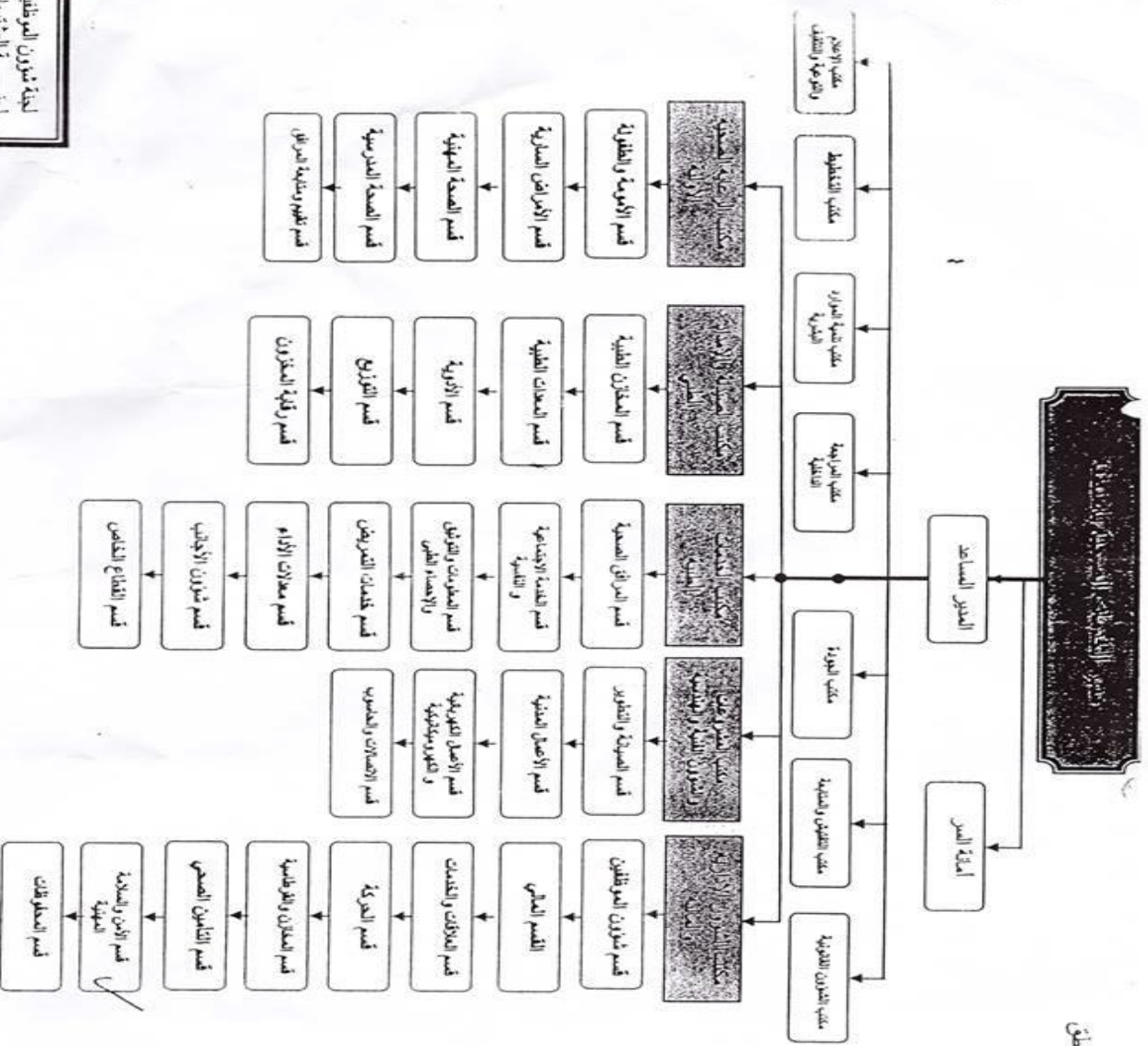
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أسلوب التهذئة	ثالثاً
					تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً بين الأطراف المتصارعة .	1
					تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع باعتباره موقف أخذ و عطاء .	2
					تعمل الإدارة على جعل علاقة العمل بين الأطراف المتنازعة في أضيق الحدود	3
					تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة الأطراف .	4
					تسعى الإدارة لعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتّر و تتلافى اتخاذ المواقف التي قد تؤدي للجدل .	5
					تعتمد الإدارة أسلوب التهذئة لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد .	6
					تهيء الإدارة المناخ المناسب لحصول كافة الأطراف المتصارعة على حلول مرضية .	7
					تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الخلافات .	8
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أسلوب التجنب	رابعاً
					تحاول الإدارة أن لاتجرح مشاعر الآخرين وتسعى لمراعاة رغباتهم أثناء المفاوضات .	1
					برأيك تتجنب الإدارة مناقشة النقاط التي تؤدي إلى عرقلة العمل .	2
					تعتقد بأن الإدارة تحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة لها و تتجنب مناقشة من يختلفون معها .	3
					ترى بأن الإدارة تتجاهل الصراع القائم في المؤسسة ليقينها بقدرة المنافسين على حله بصورة أفضل .	4
					برأيك تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة .	5
					تعتقد بأن الإدارة تلجأ إلى الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات	6
					ترى بأن الإدارة تنسحب عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	7
					برأيك تشعر الإدارة بأن الخلافات بين العاملين لا تستحق الاهتمام .	8

خامساً	أسلوب التنازل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات العاملين.					
2	تساعد الإدارة أطراف الصراع إلى الوصول إلى حلول ترضيهم .					
3	تتخذ الإدارة موقف الحياد الذي لا يثير العواصف و يزيد من حدة الخلاف .					
4	تتلي الإدارة توقعات العاملين .					
5	تضع الإدارة رغبات الآخرين في الاعتبار عند حل المشكلات .					
6	تراعي الإدارة شعور العاملين و تحافظ على العلاقات القائمة معهم .					
سادساً	أسلوب القوة و السيطرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف .					
2	ترفض الإدارة تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة .					
3	تتمسك الإدارة بمواقفها و آرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع .					
4	تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح .					
5	تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها .					
6	عادة ما تستخدم الإدارة السلطة و صلاحيات المركز لحسم الصراعات					
7	تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل .					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ثالثاً: تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين	
					يتأثر أدائك للعمل و تقل قدرتك و تركيزك في ظل الأجواء المشحونة بالاضطرابات و كثرة المشاكل .	1
					تعتقد بأن و جود التنافس في العمل يزيد من قابليتك للعمل و أدائه بكفاءة.	2
					تعتقد بأن مساندة زملائك في العمل تدفعك لأداء عملك بالشكل المطلوب منك متناسياً الصراع السائد داخل المنظمة .	3
					تلتزم بأداء عملك متجاهلاً الصراعات الدائرة من حولك لأنك على يقين بأن الأطراف المتصارعة ستصل إلى تسوية فيما بينها .	4
					تشعر بالإحباط و يقل أدائك للعمل عندما تتجنب الإدارة الصراع الدائر داخل الأقسام و تكتفي بمراقبة سير العمل .	5
					تحبذ استخدام الإدارة للسلطة لإدارة الصراع مما يجعل الأمور تحت السيطرة و يشعرك بالأمان نسبياً أثناء تأدية عملك .	6
					تعتقد بأن تنازل الإدارة لأطراف الصراع يزيد الوضع سوءاً و يؤثر سلباً على العاملين وأدائهم .	7
					برأيك سعي الإدارة لزرع التعاون بين الأطراف المتنافسة يجعل العمل سلساً و أجوائه مقبولة .	8

**الملحق رقم (3)**

## **الهيكـل التنظيمي لإدارة الخدمات الصحية مصراتة**



لجنة شؤون المواطنين  
... لجنة المشاورات



## ABSTRACT

The aim of this study was to identify the methods of managing the organizational conflict and its impact on the performance of the employees in Misratah health services through 6 methods: confrontation, cooperation, calm, avoidance, waiver, power and control. The study problem focused on the following main question: Methods of managing the organizational conflict on the performance of the employees of the Health Services Department in Misrata?

The study relied on the descriptive approach to achieve its objectives, using a questionnaire form prepared as a tool to collect the study data distributed to all members of the society by applying the comprehensive survey on the staff of the Health Services Department in Misurata city, 70 of them recovered, representing 40% (174) employees, and analyzed the data of the study and test hypotheses, through the implementation of the statistical package for social sciences (Statistical Package for Social Science)

The most important findings of the study:

There was no statistically significant relationship ( $0.05 = \alpha$ ) between the method of confrontation and functional performance.

2. There was no statistically significant relationship ( $0.05 = \alpha$ ) between the method of cooperation and functional performance.

3. There was no statistically significant relationship ( $0.05 = \alpha$ ) between the method of sedation and functional performance.

4. There is a statistically significant relationship at a significant level ( $0.05 = \alpha$ ) between the method of avoidance and functional performance.

5. There is no statistically significant relationship at the level of significance ( $0.05 = \alpha$ ) between the method of assignment and functional performance.

6. There is a statistically significant relationship at a significant level ( $0.05 = \alpha$ ) between the method of strength and control and functional performance.

7. The study population is young. 81.4% of the participants were between 25-45 years of age. They had functional experience. 57.8% of the respondents had experience of 10 years to more than 15 years and their responses were neutral. For the sensitivity of the subject of the study.

8. The preferred methods for management of the organizational conflict in the management of Misurata health services came in favor of the method of calm followed by the method of force and control followed by the method of avoidance followed by the method of waiver and then the method of confrontation and finally the method of cooperation.

9. The preferred methods of the management of the organizational conflict in the management of Misurata health services were for the two modes of cooperation followed by the method of power and control, the worst of which was the avoidance method followed by the waiver method.

Based on the findings of the study, the researcher recommends the following:

1. To manage the organizational conflict between well-employed management that:

- Stay away from using the method of confrontation and avoid using the method of avoidance as much as possible while using the method of concession more wisely.

- Maintain the use of the method of calm and the method of power and control to a degree with the activation of the method of cooperation more than it already exists.

2. Raising awareness of the importance of research studies and their cooperation with researchers increases the credibility of the results of these studies and provides the reality of the reality, which helps to know the imbalances and evaluation, which drives the Organization to progress and development.

3. Since the subject of organizational conflict has not received much study and attention in the local environment and needs further research, the researcher suggests to her fellow researcher's future comparative study of the methods of managing the organizational conflict between the health sector organizations in Misrata, and the impact on administrative innovation, or development Organizational structure, knowledge of the relationship between organizational conflicts and work pressures.



**Libyan Academy / Misurata Branch**

**School Administrative and Financial Sciences**

**Administration & Management Department**

**Health Management Division**

# **Methods of Managing Organizational Conflict and Their Impact on Job Performance**

"A field Study on Health Services Department Staff in Misrata City"

In partial Fulfillment of the Requirements for Degree of

Master of Health Management

Researcher

**SARAH ISSA ABU HAJER**

*Supervisor*

**ABDEL HAKIM SAAD EL SADIG**

**2017**