



تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي / بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي

الباحث علي رحمه راشد
دائرة صحة بغداد الرصافة

أ.م. فائق جواد كاظم
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة استراتيجيات إدارة الصراع، والتي شملت (استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية)، وأثرها في الأداء التمريضي (درجة الرضى عن العمل، الإبداع، الانتاجية). جاء البحث لمعرفة الاستراتيجية التي تستخدمها إدارة المستشفى ومدى تأثيرها في الأداء التمريضي، أما مجتمع البحث فكان مستشفى الرشاد التدريبي التابع لدائرة صحة بغداد الرصافة، بوصفه من أهم المستشفيات الخدمية ذات الاختصاص الدقيق في الطب النفسي وتأثيرها في حياة المواطنين وكيفية تمكين هذه المستشفى من إدراكها لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ترفع من مستوى الأداء التمريضي المقدم وجعلها حافز لإثارة روح التنافس والإبداع بين الممرضين مما يزيد من فاعلية المستشفى في تقديم أفضل رعاية صحية.

بلغت عينة البحث (100) ممرض وممرضة. وكانت الدراسة الاستطلاعية والاستبانة هي الوسيلة لجمع المعلومات التي اعتمدها الباحث، فضلاً عن الخبرة من خلال عمله في مستشفى الرشاد التدريبي لعدة سنوات، وتم تضمين موضوع البحث بجملة من التساؤلات الفكرية التي تبلورت بمجموعها مشكلة البحث، ومن ثم تم تحديد أهدافه وأهميته، فضلاً عن صياغة فرضيات البحث. كما توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها (ترجيح استراتيجية القوة والسيطرة على بقية الاستراتيجيات واستخدامه بكثرة من قبل إدارة المستشفى في عملية إدارة الصراع)

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها (ضرورة قيام إدارة المستشفى بعد ترجيح بعد استراتيجية القوة والسيطرة على غيره من الأبعاد المدروسة بتنويع استراتيجياتها في عملية إدارة الصراع التنظيمي) ولغرض تعميق الدراسات والبحوث في حقول الإدارة المعاصرة والإدارة الاستراتيجية تقترح الدراسة ضرورة إجراء عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية

المصطلحات الرئيسية للبحث / الصراع التنظيمي _ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي / الأداء التمريضي

Abstract

This research aims to study conflict management strategies, which included (avoidance strategy, strategy of power and control, strategic cooperation, strategic settlement), and its impact on nursing performance (degree of satisfaction with work, creativity, productivity). Came search to see the strategy employed by the hospital administration and the extent of its impact on nursing performance, either the research community was Rashad hospital training program of the Department of Health in Baghdad's Rusafa, as one of the most important service hospitals with the exact specialty in psychiatry and its impact on the lives of citizens and how to enable the hospital aware of strategies administration organizational conflict raises the level of performance provided nursing and make it an incentive to raise the spirit of competition and creativity



among nurses, which increases the effectiveness of the hospital to provide the best health care.

The sample of (100) nurses. The study was exploratory and the resolution is the means to gather information adopted by the researcher, as well as experience through his work in the al-Rashad Training Hospital for several years, was to include the subject of research, inter intellectual questions that have evolved collectively research problem, and then determine its objectives and its importance, as well as the formulation of hypotheses search. The researcher found to a set of conclusions was the most important (weighting strategic power and control over the rest of the strategies and frequently used by the hospital administration in the process of conflict management)

The researcher presented a set of recommendations, most notably (the need for the hospital administration after tipping after Stratejahalqoh and control over the other dimensions studied diversifying Stratejyatea in managing organizational conflict) process for the purpose of deepening the studies and research in contemporary management fields and management strategy study suggests the need for a number of studies and future research

Keywords: Terminology Home Search / organizational conflict management strategies _ organizational / nursing performance conflict

المقدمة

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر القديمة ومنذ الازل وقد رافقت سلوك الانسان منذ البدايات الاولى للخليقة ولا زالت ترافق سلوك الانسان حتى يومنا هذا ، فقد حاول الانسان مرارا وتكرارا التخلص من هذا الصراع ولكن دون جدوى ، حيث لم يكن يمتلك المهارات والادوات الكافية لهذا الصراع ، بل وحتى المنظمات في القرون الوسطى وأداراتها لم تكن تتمكن من السيطرة على الصراع كليا بسبب نظرتها القاصرة على ان الصراع هو ظاهرة سلبية يجب التخلص منها وبعد كل هذه المحاولات أدرك كتاب الادارة والمدراء التنفيذيين أن الصراع يمكن أن يكون إيجابيا إذا ما تمت أدارته وبشكل علمي وصحيح وفق استراتيجيات ذات إبعاد علمية ودقيقة ليخرج هذا الصراع بالمحصلة النهائية بالفائدة للمنظمة ، كما أن الصراع قد يكون ظاهرا جدا وخصوصا في التنظيمات ذات الاقسام المتداخلة مع بعضها والتي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري ويبدو ذلك واضحا وجليا في المنظمات الصحية فالصراع يصل الى ذروته فيها بسبب التداخل الواضح في الواجبات والمهام وكذلك الاختلاف الجذري في الثقافات والخلفيات

الصحية أن يكون لها استراتيجيات واضحة ودقيقة لأدارة مثل هكذا صراع للخروج بأداء وظيفي يحقق إنتاجية وإبداع ورضا وظيفي من شأنه تحقيق أفضل خدمة للمريض فأداء التمريضي يتأثر كثيرا بالصراع في المنظمات الصحية لأرتباطه الوثيق بحياة الانسان فأداء الفرد في المنظمة الصحية يخضع لظروف خاصة تختلف عن بقية المنظمات الاخرى ويعتبر الصراع من أحد هذه الظروف فهو يؤثر تأثيرا مباشرا في الاداء التمريضي لجميع العاملين في المنظمات الصحية وخصوصا الممرضين وأذا ما تمت أدارته بشكل صحيح ستخرج المنظمة الصحية بأداء عال من جانب الممرض من أجل تقديم خدمة صحية أفضل . من هذا المنطلق فان الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي ببحث العوامل التي تسهم في نشوئه بين الأفراد ، وكذلك التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن بموجبها توجيه الاتجاه الذي



يعود بالفائدة على الأطراف ذات العلاقة ، وكذلك معرفة مدى تأثير هذه العوامل والاستراتيجيات في تحقيق الأداء الوظيفي من وجهة نظر الممرضين .

وقد جرى هيكلة الدراسة في أربعة مباحث :-

❖ تناول المبحث الأول منهجية الدراسة.

❖ تناول المبحث الثاني (الإطار النظري للدراسة) وقد تالف من ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول استراتيجيات إدارة الصراع في حين تناول الجزء الثاني الأداء التمريضي أما الجزء الثالث فقد تناول تأثير الصراع في الاداء التمريضي .

❖ تناول المبحث الثالث (الجانب العملي) اختبار فرضيات البحث (اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها) .
تناول المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات) وقد تالف من جزئين ، الجزء الأول الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والجانب العملي أما الجزء الثاني فقد تناول توصيات الدراسة

المبحث الاول : منهجية البحث

تشكل المنهجية في البحث خطة عمل تشخص مشكلة البحث وماهيته واهدافه، ومحاولة الاجابة عما يطرح فيها من اشكالات معرفية، وتطبيقية من خلال محاولة الوصول الى فهم الظاهرة المدروسة والعلاقات بين متغيراتها، وبذلك تعد المنهجية خطوة في تحقيق الاهداف المرجوة من البحث، وبناء على ذلك تتضمن المنهجية مجموعة من الفقرات الاساسية الاتية:

أولاً- مشكلة البحث :

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

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

ثانيا .أهمية البحث:



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

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

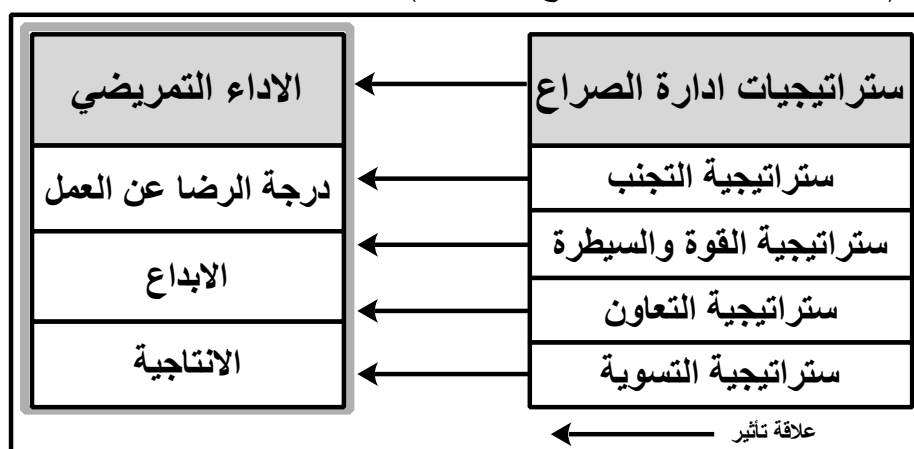
- 1- تبرز أهمية البحث العلمية من خلال ترجمة نتائج البحث الى توصيات تفيد القائمين على ادارة التمريض في المستشفى محل البحث للتعرف على اهمية الصراع التنظيمي ودور الصراع التنظيمي وانعكاسه على الاداء التمريضي وايجاد خطط مستقبلية للاستفادة من دور الصراع التنظيمي في رفع مستوى الاداء التمريضي
 - 2- تفعيل الوعي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

- 1- التعرف على مستوى الاداء التمريضي في المستشفى مع وجود هذا الصراع التنظيمي
 - 2- توجيه نظر ادارة مستشفى الرشاد نحو الصراع الموجود داخل المستشفى ومدى تأثيره على الملاك التمريضي
 - 3- زيادة الادراك والوعي لدى الكادر التمريضي حول اهمية ذلك الصراع ومدى انعكاسه على أدائهم
 - 4- تحديد الاستراتيجيات التي تستخدمها إدارة المستشفى لأدارة ذلك الصراع التنظيمي
- رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :

وضع استراتيجية مناسبة لأدارة الصراع من اجل رفع مستوى الاداء التمريضي استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها جرى بناء المخطط الفرضي للبحث ، كما في الشكل (1) الذي يشير إلى العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي يفترضها الباحث للإجابة عن الأسئلة البحثية المثارة في مشكلة البحث ويمثل المخطط الفرضي للبحث مجموعة من الفرضيات التي بنيت استناداً إلى إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة وشمولية المخطط الفرضي وإمكانية اختباره ، واعتمد في هذا الأنموذج على متغيرين ، وعدت استراتيجيات إدارة الصراع بدلالة أبعادها (استراتيجية التجنب ، استراتيجية



القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون ، استراتيجية التسوية) متغير تفسير مستقل يؤثر في الاداء التمريضي بدلالة ابعاده (درجة الرضى عن العمل ،الابداع ،الانتاجية)



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

خامسا - فرضيات البحث :

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

توجد تأثير ذو دلالة معنوي (إحصائية) استراتيجيات إدارة الصراع في ابعاد الأداء التمريضي
سادسا- مجتمع البحث :

أ- مستشفى الرشاد التدريبي:

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

ب-الملاك التمريضي والطبي لمستشفى الرشاد التدريبي :

يتكون ملاك المستشفى من 589 شخصاً من العاملين كما مبين في جدول (1)



جدول (1): ملاك مستشفى الرشاد التدريبي

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

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وحدة الملاك.

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

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

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

ثالثاً - وصف عينة البحث :

انسجاماً مع توجهات الدراسة الحالية فقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لرصد آراء الأفراد، وبما إن كلاً من بعدي البحث (ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، الأداء التمريضي) لهما علاقة بجميع الأفراد العاملين في مهنة التمريض لجميع المستويات في المنظمة الصحية قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على الأفراد العاملين في التمريض، وقد بلغ مجموع افراد عينة الدراسة الكلي (100) فرداً من مجموع مجتمع البحث البالغ عدده (271) الموزعة بصورة مباشرة على (110) فرداً بعد استبعاد (10) استبانة لم تحصل الإجابة على فقراتها .

وصف أفراد العينة: تم وصف أفراد العينة بحسب السمات الشخصية، وكما يلي:

1- حسب النوع الاجتماعي:

جدول (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النسبة	العدد	الجنس
72%	72	ذكور
28%	28	إناث
100%	100	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول (3) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الجنس كانوا من الذكور وبنسبة (72%) إما الإناث فكانت نسبتهم (28%).
2- حسب العمر:

جدول (4) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
30-20	33	33%
40-31	49	49%
50-41	11	11%
50 سنة فأكثر	7	7%
المجموع	100	100%

يتضح من الجدول (4) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الفئات العمرية كانت الفئة العمرية 40-31 سنة وبنسبة (49%) وتليها الفئة العمرية 30-20 سنة وبنسبة (33%) وتليها الفئة العمرية 50-41 سنة وبنسبة (11%) وتليها الفئة العمرية 50 سنة فأكثر وبنسبة (7%).
3- الحالة الاجتماعية:

جدول (5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
متزوج	91	91%
اعزب	9	9%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول (5) بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الحالة الاجتماعية كانت تتمركز بين المتزوجين وبنسبة (91%) وتليها العزاب وبنسبة (9%).
4- حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	31	31%
5-10 سنة	27	27%
11-15 سنة	18	18%
16-20 سنة	7	7%
21 سنة فأكثر	17	17%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول (6) بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب عدد سنوات الخدمة كانت متمركزة للذين لديهم أقل من 5 سنة وبنسبة (31%) وللذين لديهم 5-10 سنة وبنسبة (27%) وتليها للذين لديهم 11-15 سنة وبنسبة (18%) وتليها للذين لديهم 21 سنة فأكثر وبنسبة (17%) وتليها للذين لديهم 16-20 سنة وبنسبة (7%).

5- توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي .



جدول (7) توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي .

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة
متوسطة تمريض	6	6%
إعدادية التمريض	37	37%
دبلوم فني	31	25%
بكالوريوس	25	55%
شهادة عليا	1	1%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول (7) بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل الدراسي كانت متمركزة للذين يحملون شهادة الاعدادية وبنسبة (37%) وتليها حملة شهادة الدبلوم الفني وبنسبة (31%) وتليها حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (25%) وتليها حملة شهادة المتوسطة وبنسبة (6%) وحل اخر حملة الشهادة العليا وبنسبة (1%) .

رابعاً: أدوات البحث ووسائل استخراج النتائج البحثية:

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

1- أدوات جمع البيانات.

2- أدوات وصف البيانات وتحليلها.

1. أدوات جمع البيانات:

أعتمد الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة نوعين من الأدوات هما:

- المراجع النظرية: جمعت معلومات الجانب النظري لما تيسر من المراجع العربية والأجنبية والدراسات والمنشورات المتوفرة في المكتبات العراقية والعربية من كتب ومجلات ودوريات وإطاريح ورسائل وشبكات المعلومات الدولية (الأنترنت) ذات العلاقة بطبيعة البحث.
- مراجع الجانب الميداني: جرى الاعتماد بتوفير بيانات ومعلومات الجانب العملي فضلاً عن المراجع النظرية المذكورة أعلاه ثلاثة أنواع من الأدوات هي:
- السجلات والمستندات: وتشمل البيانات التي حصل عليها والمتعلقة بالهيكل التنظيمي للمستشفى والأقسام.
- الاستبانة: استخدم الباحث الإستبانة أداة للبحث في الحصول على البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها قياس متغيرات البحث، واعتمد الباحث في بناء إستبانة الدراسة على مجموعة من المقاييس بعد أن جرى تكييفها حسب ما تتطلبه بيئة البحث وأتجاهات الدراسة وطبيعة المستشفى قيد البحث وذلك لضمان الدقة والوضوح والموضوعية على وفق مدرج خماسي وقد جرى اختبار إستبانة الدراسة اختباراً أولياً وذلك من خلال توزيعها بصيغتها الأولية على عدد من عينة الدراسة للوصول الى نتائج أولية بغية الحصول على نتائج تفيد في قياس متغيرات الدراسة .
- وصف الإستبانة:



تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي الذي أعتمده الباحث في إختبار تساؤلات وفرضيات الدراسة والتي تمت صياغة مقياسها بما يتناسب مع طبيعة عمل التمريض في المستشفى. تضمنت الإستبانة مجموعتين من الاسئلة :

المجموعة الاولى: تتعلق بالمعلومات الشخصية العامة (التعريفية) وهي (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة)، وكما تم توضيحه

المجموعة الثانية: بمتغيرات الدراسة (استراتيجيات إدارة الصراع والأداء التمريضي) إذ احتوت على (33) فقرة منها لقياس (4) مؤشرات رئيسية الى استراتيجيات إدارة الصراع (استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة والسيطرة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية) و(16) فقرة منها لقياس (3) مؤشرات رئيسية للأداء التمريضي (درجة الرضى عن العمل، الابداع،

ولقد اعتمد مدرج (Likert، 1967) الخماسي، الذي يصف مستوى الاستجابات المتوقعة البديلة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس، اذ اعطيت الخيارات (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً)، ودرجاتها (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي . ويبين الجدول رقم (8) متغيرات البحث لكل متغير حسب ورودها في الاستبانة وعددها.

جدول رقم (8) المتغيرات الرئيسية والفرعية للاستبانة وعدد فقراتها ومصادر قياسها

المتغير	الابعاد والمجالات المحدد له	عدد الاسئلة	من --- الى	المصدر
أولاً- استراتيجيات إدارة الصراع (33) سؤال	1. استراتيجية التجنب 2. استراتيجية القوة والسيطرة 3. استراتيجية التعاون 4. استراتيجية التسوية	12 6 8 7	12 - 1 18- 13 26 -19 33 -27	دراسة أبو عساكر : 2008
ثانياً- الأداء التمريضي (16) سؤال	1. درجة الرضى عن العمل 2. الابداع 3. الانتاجية	5 5 6	5-1 10-6 16-11	دراسة الحمامي : 2006

خامساً:- أساليب إحصائية:

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

-النسب المئوية (%)

وهي خاصة بعرض البيانات لاعطاء فكرة عن وجهات نظر العينة وبيان اتجاه اجاباتهم واعطاء مؤشر عن اتفاقهم من عدمه، وقد استخدمت من خلال جداول التكرارات.

2-الوسط الحسابي (X)

ويعد واحداً من اهم اساليب النزعة المركزية وهو يفيد كثيراً في عرض النتائج وتوضيح معدل اجابات العينة عن متغير معين ومعرفة مستوى كل متغير .

3-الانحراف المعياري (SD)



لقياس درجة التشتت المطلق في اجابات عينة البحث، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الاجابات حول الوسط الحسابي.

4-معامل ارتباط الرتب (طريقة بيرسون) (ps)

ويستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين، وجرى استخدام طريقة بيرسون لقياس الكفاءة والفاعلية للنظامين التي تمثل صفات نوعية وليست كمية .

6-معامل الانحدار البسيط (B)

ويستخدم هذا الاسلوب لتحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

7-معامل التحديد (R^2)

ويمثل مقياساً وصفيّاً يستخدم لتقدير تمثيل المتغير من الظاهرة، ويبين نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار بدلاً من استخدام المتوسطات، ويقاس قوة نموذج البحث.

8- اختبار (t) : لاختبار معنوية معامل الارتباط .

المبحث الثاني / الجانب النظري

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

اولا : مفهوم الصراع التنظيمي:

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

ثانيا / انواع الصراع التنظيمي :

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



الشكل رقم (2) انواع الصراع

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

1- الصراع داخل الفرد : يمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات ويمكن ان ينشأ هذا الصراع لأسباب اساسية ثلاثة هي (الشماع وحمود ،2007:302)

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

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

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

2- الصراع بين الافراد :

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



أ- الصراع داخل المنظمة : وينقسم الى قسمين (الشماع وحمود ، 1989: 319):
ب- صراع الافراد في المنظمة : المقصود به صراع الفرد مع الافراد الاخرين داخل المنظمة ب-
الصراع على مستوى الجماعات :
وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

1- الصراع الافقي : ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات او الوحدات الادارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الامثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين ادارتي الانتاج والتسويق في نفس المنظمة
ت- الصراع الرأسى : يقع الصراع الرأسى بين جماعات او وحدات ادارية تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الادارة العليا والادارة الدنيا وله
4- الصراع بين المنظمات:-

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

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

. ولا زالت الدراسات الميدانية والنظرية تلعب دوراً هاماً في ايجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة وإدارة الصراع وستتناول اشهر وأهم الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات ادارة الصراع وهي كالاتي :

- أ- دراسة (mary parker follet) (العبودي ، 2005: 59):
اذ قدمت Follet عرضاً لطرائق معالجة الصراع تتمثل فيما يأتي :
1. سيادة او تغلب طرف في الصراع على الطرف الاخر
 2. التفاوض في محاولة لأيجاد حلول وسط يحصل فيها اطراف الصراع على بعض الاشياء ولكن لا يحصل اي طرف على كل ما يريد .
 3. التكامل : وذلك بالبحث عن حل يرضي الاطراف المعنية .



وترى Follet ان الاسلوب الثالث افضل الاساليب بالرغم من أنه اصعبها ، هو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع

ب-دراسة بليك وموتون (الشماع وحمود، 2007: 309-310) :

تتعدد وتتووع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي اجراها بليك وموتون 0 ويمكن تلخيص محتوى هذه الاساليب على الوجه الاتي :

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

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

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

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

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

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

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

8-تبادل او تناوب الوظائف (Jop- Rotation) : حيث ان اشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الاخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات ، وبالتالي يسهل الحل 0

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

10-المجابهة التعاون (Confrontation, Cooperation) : أي طرح الحقائق الموضوعية بين الاطراف المتصارعة وجها لوجه ، في جو لا تسوده العواطف ، والتوصل الى قرار واقعي 0 وقد يمكن انذاك التعاون في ايجاد الحل المشترك .

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

1-بعد التعاون (Cooperativeness) ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في أشباع حاجات الطرف الاخر



2- بعد الذاتية (Assertiveness) : ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات الى درجة عالي التأكيد على الذات ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل اليها الفرد في أشباع حاجاته وعلى أساس هذا التحليل يحدد الانموذج خمس استراتيجيات لأدارة الصراع

1- استراتيجية المنافسة Competitive : تتصف هذه الاستراتيجية بأهتمام عال بالنفس على حساب أهتمامات الاخرين ، ويمثل اعلى درجات منحنى الذاتية ويعني (عالي التأكيد على الذات وغير تعاوني) .

2- أ استراتيجية التجنب Avoidant : تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ، ولهذه الاستراتيجية ارتباطاً بالانسحاب والهروب من المواجهة الصراع ، وفيه أهتمامات الطرفين مهملة ويمثل أدنى درجات كلا من المنحنيين ويعني (لا تعاون ومتدني التأكيد على الذات) .

3- استراتيجية الاسترضاء Accommodative : تتصف هذه الاستراتيجية بأهتمام متدن بالنفس وأهتمام كبير بالآخرين ، حيث يتابع الفرد أهتمامات الآخرين على حساب أهتماماته هو ، ويمثل اعلى درجات منحنى التعاون (تعاوني و متدني التأكيد على الذات) .

4- استراتيجية التوفيق Compromise : أنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون وفيه يحاول الفرد ايجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع أهتماماتهما بشكل جزئي ، ويمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحنيين ويعني (التعاون والتأكيد على الذات معا بشكل جزئي) .

5- استراتيجية التعاون Collaborative : تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية ، وفيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الاخر في أيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين ويمثل اعلى درجات كل من المنحنيين ويعني (تعاوني وعالي التأكيد على الذات) .

د- اما نموذج رحيم (Rahim) (المومني ، 2009 : 51) فقد رأى أن أدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على قدر معتدل من الصراع ولمساعدة اعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الاوضاع المتأزمة ، وقدم خمسة أساليب لأدارة الصراع وهي :

1- التعاون : ويستلزم ذلك تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل الى حل يرضي الطرفين .

2- أ لمنافسة : ويحاول هذا الأسلوب التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لأرضاء أهتمامات الطرف الاخر .

3- الهيمنة : أهمل الشخص حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته .

4- التجنب : هو محاولة الخروج من الصراع من دون التصادم مع الآخرين وقد يأخذ شكل

التأجيل (Robbins&Judge: 2013,487)

5- التسوية : وهذا الأسلوب هو أسلوب وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا

الطرفين من أجل التوصل الى قرار مشترك

رابعا : مفهوم الاداء التمريضي :



عرفه (الجبوري: 47، 2013) انه تعبير عن انتاجية الملاك التمريضي على مستوى المستشفى من خلال قيامه بالأنشطة والمهام الطبية والصحية المتكاملة والمختلفة التي يتكون منها عمله كما عرفه (العنزي: 2009، 71) بأنه السلوك الذي يختاره الممرض أو الممرضة في عمله ليفي بالمراد منه أو لتحقيق الاهداف الشخصية فهو يعكس بالتالي حصيله النتائج التي ستحققه في عمله.

خامسا :عناصر الاداء :

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

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

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

ب- الرغبة في الأداء :

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

ت-فرصة الأداء :

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

رابعاً : مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي :-

هناك مؤشرات تدل على مستوى الأداء الوظيفي وهي :

- 1- الرضى الوظيفي: من البديهي وجود علاقة مباشرة بين الرضى الوظيفي ومستوى الاداء فالعامل الراضى ينتج أكثر، ويؤدي عمله بشكل أكثر إتقاناً من العامل غير الراضى (القيوتي: 2012، 214) ويمكن تعريف الرضى الوظيفي أنه الفرق بين الاهداف التي يسعى الى تحقيقها والاهداف التي حققها بالفعل ويمكن التعبير عنه بالمعادلة الآتية:

الرضى الوظيفي للفرد = الاهداف التي يسعى الى تحقيقها - الاهداف التي حققها فعلا (السالم وصالح : 2000، 352)



أما العوامل المؤثرة على الرضى الوظيفي فقد حددها (Chimanikire & et al,2007:167):

- السياسات التنظيمية والإجراءات وحزمة الأجور ونوعية الإشراف واساليب إتخاذ القرار.
- المهارات والتغذية العكسية وعبء العمل وظروف الوظيفة.
- القدرة في التعامل مع الإجهاد والرضى العام عن الحياة.

2- الانتاجية : تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النمو الاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي والجماعي وعلى مستوى المجتمع كله ، وانطلاقا من ذلك تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاجية لاختلاف النظرة إليها ، فالإنتاجية في معناها السهل هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أو خدمية والتي تتولد من استخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلي للمنشأة (الخفاجي : 2013 ، 60) وتشير الحمامي الى ان التحسن في الانتاجية من حيث الكم والنوع والكلفة يحصل إذا تحقق أحد المؤشرات الآتية: (الحمامي: 2006 ، 69)

- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها.
- خفض المخرجات بنسبة اقل من نسبة تخفيض المدخلات.
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من نسبة زيادة المدخلات.
- الحصول على المخرجات نفسها ولكن بمدخلات اقل.

3- الابداع : يشكل الابداع اهم رهانات المستقبل ويعد موردا استراتيجيا وعاملا مميزا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، كما يدعم الابداع قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الاخرى ولكونه يعد من ارقى أشكال النشاط والفعل الانساني ، فقد أصبح منذ خمسينات القرن العشرين معضلة مهمة في البحث العلمي للعديد من الدول والمنظمات العالمية ، انطلاقا من كون الضرورة قد دعت الى ابراز دور الطاقة المفكرة الخلاقة ، ومن ثم ازداد الطلب اكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والابداعي (العنزي : 2014 ، 43) ويعرف الابداع : بأنه عملية تطوير الافكار الاصلية وفقا لمساهمات جادة ومقبولة تنظيميا وأجتماعيا من العاملين (العنزي : 2016 ، 295) كما يعرفه الزبيدي وآخرون بأنه ولادة شيء جديد غير مألوف او حتى النظر الى الاشياء بطريقة جديدة (الزبيدي وآخرون : 2015 ، 407) ولقد لخص (King and Anderson,2002) أهم خصائص الابداع التنظيمي بالاتي (منصور والخفاجي : 2010 ، 194) :

- الابداع يمثل شيئا ملموساً أو محسوساً سواء اكان منتجات أم عمليات أم إجراءات تعتمد عليها المنظمة وأن نقطة انطلاقها هي توليد الافكار الجديدة.
- الابداع يجب أن يكون جديداً على المستوى المجتمعي سواء تولد بواسطة المجموعة أو القسم او المنظمة وليس بالضرورة أن يكون جديدا بالنسبة للفرد الذي اولده.
- الابداع يجب أن يكون مستهدفا وليس امرا عرضيا على الرغم من وجود أماكن لحدوث تغييرات طارئة غير مخطط لها.



- الابداع لا يفترض أن يكون تغييرا روتينيا حيث ان بعض جوانب التحسين العادية لا تدخل في أطاره.

- ينبغي أن تكون تأثيرات الابداع عامة، حيث أن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته فقط من دون أن ينعكس بنتائج ملموسة لا يندرج ضمن الابداع.

خامسا: تأثير الصراع في الاداء التمريضي

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

أ- : الاثار الايجابية للصراع:

يمكن تلخيص الاثار الايجابية للصراع على النحو الاتي :

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

ب- : الاثار السلبية للصراع:

يمكن تلخيص الاثار السلبية للصراع بالنقاط الاتية:

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



المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

: اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات باستخدام تحليل الانحدار البسيط

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

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي .

(هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء التمريضي على مستوى كل بعد وتأثيره على مجمل الإبعاد الأخرى) ولقد انبثقت عن الفرضية الثانية، أربع فرضيات فرعية تتعلق بالإبعاد المكونة للأداء التمريضي وهي (درجة الرضى عن العمل، الإبداع، الانتاجية) وبعد مقارنة قيمة معاملات الانحدار ظهرت النتائج الآتية:

جدول رقم (9): تأثير استراتيجية التجنب في الاداء التمريضي

الاداء التمريضي	معامل الانحدار	درجة الرضى عن العمل	الإبداع	الانتاجية	اجمالي الاداء التمريضي
الحد الثابت					
استراتيجية التجنب					
B1	.563	.511	.108	3.711	2.436
R^2	.292	.195	.012	.253	.376
F	40.344	23.697	1.160	33.155	.000
المعنوية	.000	.000	.284	.000	.000

أ- الفرضية الفرعية الاولى :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب في ابعاد الاداء التمريضي:

يتضح من الجدول (9) أن قيمة F المحسوبة (33.155) عند مستوى دلالة (0.01) وبمستوى معنوية (0.000) وقوة تأثير استراتيجية التجنب على الاداء التمريضي من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.253) أذ يتضح أن استراتيجية التجنب قادرة على تفسير ما نسبته (25%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التمريضي أما النسبة البالغة (75%) فتعزى الى اسهام متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج البحث، وبحسب الجدول يلاحظ من خلال معاملات الانحدار أن بعدي درجة الرضى عن العمل والإبداع دالين احصائياً عند المستوى (0.01) بينما بعد الانتاجية غير دال معنوياً، وبلغت معلمة الميل (B) (0.376) لاستراتيجية التجنب أي ان التغيير الذي يحصل في استراتيجية التجنب بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في الاداء التمريضي بمقدار (0.376) وحدة واحدة، واستناداً الى المعطيات اعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التجنب في ابعاد الاداء التمريضي)



جدول رقم (10): تأثير استراتيجيات القوة والسيطرة في الأداء التمريضي

الاداء التمريضي	معامل الانحدار	درجة الرضى عن العمل	الابداع	الانتاجية	اجمالي الاداء التمريضي
الحد الثابت					
ستراتيجية القوة والسيطرة					
B1	-0.242	-0.186	3.940	3.243	3.812
R ²	0.066	0.032	0.057	0.214	-0.053
F	6.975	3.212	5.908	0.617	0.006
المعنوية	0.010	0.076	0.017	0.434	

ب-الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات القوة والسيطرة في ابعاد الاداء التمريضي: يتضح من الجدول (10) أن قيمة F المحسوبة (0.617) وبمستوى معنوية (0.434) وقوة تأثير استراتيجيات القوة والسيطرة على الاداء التمريضي من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.006) أذ يتضح أن استراتيجيات القوة والسيطرة قادر على تفسير ما نسبته (6%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التمريضي أما النسبة البالغة (94%) فتعزى الى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وبحسب الجدول يلاحظ من خلال معاملات الانحدار أن جميع ابعاد الاداء التمريضي دالة احصائياً وبعدي درجة الرضى عن العمل والانتاجية دالين احصائياً عند المستوى (0.01) بينما بعد الابداع دال احصائياً عند المستوى (0.05) وبلغت معلمة الميل (B) (-0.053-) لاستراتيجيات القوة والسيطرة أي ان التغيير الذي يحصل في استراتيجيات القوة والسيطرة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير سلبي في الاداء التمريضي بمقدار (-0.053-) وحدة واحدة واستناداً الى المعطيات اعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات القوة والسيطرة في ابعاد الأداء التمريضي).

جدول رقم (11): تأثير استراتيجيات التعاون في الاداء التمريضي

الاداء التمريضي	معامل الانحدار	درجة الرضى عن العمل	الابداع	الانتاجية	اجمالي الاداء التمريضي
الحد الثابت					
ستراتيجية التعاون					
B1	0.448	0.535	3.999	2.688	
R ²	0.381	0.195	0.001	0.313	
F	60.285	77.139	0.057	55.677	
المعنوية	0.000	0.000	0.812	0.000	

ج-الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات التعاون في ابعاد الاداء التمريضي: يتضح من الجدول (11) أن قيمة F المحسوبة (55.677) وبمستوى معنوية (0.000) وقوة تأثير استراتيجيات التعاون على الاداء التمريضي من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.362) أذ يتضح أن استراتيجيات التعاون قادرة على تفسير ما نسبته (36%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التمريضي أما النسبة البالغة (74%) فتعزى الى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، وبحسب الجدول يلاحظ من خلال معاملات الانحدار أن بعدي درجة الرضى عن العمل والابداع دالان احصائياً عند



المستوى (0.01) بينما بعد الانتاجية غير دال احصائيا وبلغت معلمة الميل (B)(0.313) لستراتيجية التعاون أي ان التغيير الذي يحصل في استراتيجية التعاون بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في الاداء التمريضي بمقدار (0.313) وحدة واحدة واستناداً الى المعطيات اعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لستراتيجية التعاون في ابعاد الأداء التمريضي).

جدول رقم (12) تأثير استراتيجية التسوية في الاداء التمريضي

الاداء التمريضي	معامل الانحدار	درجة الرضى عن العمل	الابداع	الانتاجية	اجمالي الاداء التمريضي
الحد الثابت					
2.801	2.471	1.868	3.855	2.77	
B1	.338	.470	.066	.180	
R ²	.137	.215	.006	21.465	
F	15.584	26.910	.569	.000	
المعنوية	.000	.000	.453		

د- الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لستراتيجية التسوية في ابعاد الاداء التمريضي:
يتضح من الجدول (12) أن قيمة F المحسوبة (21.465) وبمستوى معنوية (0.000) وقوة تأثير استراتيجية التسوية على الاداء التمريضي من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.180) أذ يتضح أن استراتيجية التسوية قادرة على تفسير ما نسبته (18%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التمريضي أما النسبة البالغة (82%) فتعزى الى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في انموذج البحث وبحسب الجدول يلاحظ من خلال معاملات الانحدار أن بعدي درجة الرضى عن العمل والابداع دالان احصائيا عند المستوى (0.01) بينما بعد الانتاجية غير دال احصائيا وبلغت معلمة الميل (B)(0.277) لستراتيجية التسوية أي ان التغيير الذي يحصل في استراتيجية التسوية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في الاداء التمريضي بمقدار (0.277) وحدة واحدة و استناداً الى المعطيات اعلاه سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك تأثير ذات دلالة معنوية لستراتيجية التسوية في ابعاد الأداء التمريضي).

جدول رقم (13): تأثير اجمالي استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاداء التمريضي

الاداء التمريضي	معامل الانحدار	درجة الرضى عن العمل	الابداع	الانتاجية	اجمالي الاداء التمريضي
الحد الثابت					
1.865	1.176	.600	3.493	.545	
B1	.723	.838	.176	.355	
R ²	.312	.339	.020	53.918	
F	44.393	50.193	2.015	.000	
المعنوية	.000	.000	.159		

أ- : تأثير اجمالي استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الاداء التمريضي: يتضح من الجدول (13) أن قيمة F المحسوبة (53.918) وبمستوى معنوية (0.000) وقوة تأثير اجمالي استراتيجيات ادارة الصراع على الاداء التمريضي من خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة



(0.355) أذ يتضح أن اجمالي استراتيجيات ادارة الصراع قادرة على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على الاداء التمريضي أما النسبة البالغة (65%) فتعزى الى اسهام متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث ، وبحسب الجدول يلاحظ من خلال معاملات الانحدار أن بعدي درجة الرضى عن العمل والابداع دالان احصائيا عند المستوى (0.01) بينما بعد الانتاجية غير دال احصائيا .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- توصل الباحث من خلال البحث الحالي الى عدد من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي: -
- 1- الصراع ظاهرة تنظيمية حتمية وأن وجود مستوى مقبول منه أمر ضروري لمواصلة الحياة التنظيمية.
- 2- لا يمكن أن يعد الصراع سلبيا دائما أو ايجابيا دائما فالحكم عليه يمكن تحديده من خلال قدرة إدارة المستشفى على إدارته بشكل صحيح.
- 3- عدم تأثر أنتاجية الملاك التمريضي بالاستراتيجيات التي تستخدمها مستشفى الرشاد لإدارة الصراع
- 4- ترجيح استراتيجية القوة والسيطرة على بقية الاستراتيجيات وأستخدامه بكثرة من قبل ادارة المستشفى في عملية ادارة الصراع .
- 5- تؤثر استراتيجية القوة والسيطرة تأثيرا سلبيا في الاداء التمريضي بينما الاستراتيجيات الاخرى تؤثر ايجابا بالأداء التمريضي

ثانيا : التوصيات

- تواصل مع ما توصلت اليه نتائج الدراسة الحالية من استنتاجات نعرض التوصيات الآتية:
- 1- ينبغي على إدارة المستشفى توجيه إدارة الصراع ليكون أكثر إيجابية في إطار الأهمية البالغة لعملية إدارة الصراع التنظيمي للممرض فعلى إدارة المستشفى الاهتمام أكثر بإدارة الصراع.
 - 2- تعزيز الانتاجية العالية للمرضين من خلال إقامة الدورات التدريبية والورش العملية وزيادة الحوافز والاجور ووضع استراتيجيات مناسبة من شأنها زيادة انتاجية الملاك التمريضي .
 - 3- ضرورة قيام إدارة المستشفى بعد ترجيح بعد استراتيجية القوة والسيطرة على غيره من الابداع المدروسة بتنوع استراتيجياتها في عملية إدارة الصراع التنظيمي.
 - 4- تفهم رغبات وتطلعات الممرضين وتعزيز الروح الابداعية لديهم مما يشكل حافزا قويا لهم من اجل زيادة أدائهم



المصادر

اولا: المصادر العربية :

أ- الكتب العربية :

- 1- الزبيدي ، غني دحام تنائي ، حافظ ، عبد الناصر علك ، عباس ، حسين وليد ، (إدارة السلوك التنظيمي) ، عمان ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2015
- 2- السالم، مؤيد سعيد، صالح ، عادل حرحوش ، (ادارة الموارد البشرية) ، بغداد ، 2000
- 3- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، (نظرية المنظمة) ، بغداد ، مطابع دار الشؤون الثقافية العامة ، الطبعة الاولى ، 1989
- 4- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، (نظرية المنظمة) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2007
- 5- الشماع ، خليل محمد حسن ، (مبادئ الادارة / مع التركيز على ادارة الاعمال) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007
- 6- العنزي ، سعد علي ، (الادارة الصحية) ، عمان ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2009
- 7- العنزي ، سعد علي ، (ابداعات الاعمال / قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي) ، عمان ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2014 .
- 8- العنزي ، سعد علي ، (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) ، بغداد ، دار الذاكرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2016
- 9- الفريجات ، خضير كاظم حمود ، اللوزي ، موسى سلامة ، الشهابي ، أنعام ، (السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة) ، عمان ، أثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2009 .
- 10- القريوتي ، محمد قاسم ، (السلوك التنظيمي / دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال) ، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة السادسة ، 2012
- 11- المومني ، واصل جميل ، (المناخ التنظيمي وأدارة الصراع في المؤسسات التربوية) ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009
- 12- جلاب ، احسان دهش ، (أدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير) ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2011
- 13- شلابي ، زهير بو جمعة ، (الصراع التنظيمي وأدارة المنظمة) ، عمان ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2013 .
- 14- منصور ، طاهر محسن ، الخفاجي ، نعمة عباس ، (نظرية المنظمة مدخل العمليات) ، عمان ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2010



- 15- أبو عساكر ، فوزي عبد الرحمن حامد ، (أنماط إدارة الصراع وأثرها في التطوير التنظيمي / دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية في غزة ، 2008 .
- 16- الجبوري ، حسنين غالب علي ، (مسببات الصراع بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثير أنماط أدائها في قرارات المستشفى بحث تطبيقي) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2014
- 17- الحمامي ، سناء محمد رشاد داود ، (أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين / دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2006.
- 18- الخفاجي ، ياسر عادل محمود ، (العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي / بحث استطلاعي في شركة صناعات الأصباغ الحديثة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2013
- 19- العبودي ، ليلى لفقة علي ، (طرق إدارة الصراع التنظيمي / دراسة استطلاعية في المعهد التقني البصرة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، 2005
- 20- شنة ، محمد رضا ، (أ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية بالجزائر / دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري _قسنطينية ، 2007
- 21- عيسى ، أبراهيم عبد الفتاح زهدي ، (ستراتيديات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية) ، رسالة ماجستير في التربية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009
- 22- ناصر ، حسن محمود حسن ، (الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية / من وجهة نظر العاملين) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2010
- ث- الدوريات العربية :
- 1- البطاينة ، محمد تركي ، (أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع في زيادة الانتاجية لدى العاملين / دراسة ميدانية في شركة كهرباء محافظة اردب) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 9 ، العدد 75 ، 2014



ثانيا : المصادر الانكليزية :

- 1- – David, F., (2001), " strategic Management: Concept & cases", (8thed) , Prentice– Hall Inc.
- 2- Hellriegel, Don; Slocum, Jr., John W. & Woodman, Richard W., (2001). "Organizational Behavior", 9th ed by South–Western College Publishing, U.S.A.297
- 3- Khanka ,s.s,(organizational Behavsiour/ text and cases) , 2013,New delhi
- 4- – Kondalkar.V.G, organizational Behavior,New Delhi. New Age International Publishers,2007
- 5- Mathis, Robert L. & Jackson, John H.,(2003), "Human resource Management",10th Ed, Ohio south–western
- 6- Quinn, E. Robert; Fearmen, R. Sue; Thompson, P. Michael; Mc Grath R. Michael, (1996). Becoming a Master Manager". Canada: John Wiley & Sons Inc. Printed in U.S.A
- 7- 7- Robbins, Stephen P,Judge , Timothy A,(organizational Behavior), Boston,Pearson Education Limited, Fifteenth Edition,2013
- 8- Chimanikire, P., Mutandwa, E., Gadzirayi, C. T., Muzondo, N & Mutandwa, B., (2007), Factors affecting Job Satisfaction among Academic Professionals in Tertiary Institutions in Zimbabwe, African Journal of Business Management vol. 1, No.6, pp. 166–175.J