

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي  
" دراسة ميدانية على العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراتة "

سارة عيسى سالم أبو حجر

عبدالحكيم سعد غيث الصادق

محاضر مساعد جامعة مصراتة

استاذ مشارك جامعة سرت

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة من خلال اسلوبي: التعاون، 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:

إن الأساليب المفضلة للإدارة لإدارة الصراع التنظيمي بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة جاءت لصالح أسلوب القوة والسيطرة يليه أسلوب التعاون، أما الأساليب المفضلة لدى العاملين لإدارة الصراع التنظيمي بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة كانت لصالح أسلوب التعاون يليه أسلوب القوة والسيطرة.

**الكلمات المفتاحية:** أساليب إدارة الصراع التنظيمي - الأداء الوظيفي - أسلوب التعاون - أسلوب القوة و السيطرة

### ABSTRACT

*The study aimed to recognize the methods of organizational conflict management and its impact on job performance of the health services management staff in Misrata. Through two methods: the cooperation, and force.*

*The study problem focused about the following question: What is the impact of organizational conflict management methods on job performance of the health services management staff in Misrata?*

*174 copies of the questionnaire were distributed on the targeted group, of which 70 copies of the questionnaire were filled and returned back, which represents a response rate(40%) of the distributed questionnaire.*

#### **Results:**

*The preferred methods for management of the organizational conflict in the Misurata health services came in favour of force method, followed by the cooperation method, also the preferred methods for staff of organizational conflict management in the Misurata health services came in favour of cooperation method, followed by the force method.*

#### **Key words:**

*Organizational conflict management-Job performance-Cooperation method-Force method*

## 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 ودافعيته 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 لا بد من معرفة أشكاله ومسبباته وطرق إدارته بما وكيفية استغلالها لإمكانية تعايش الموظفين معاً للتضافر 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.

## مشكلة الدراسة:

بالاطلاع 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، وهدر في الموارد والمواد الطبية التي 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 منغلق على نفسه ومحتفظ بالمعلومات التي بحوزته للمساهمة في القيادة والتأثير على متخذ القرار بالإدارة، وأدى هذا لنشوء 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 بمصراته؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

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

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

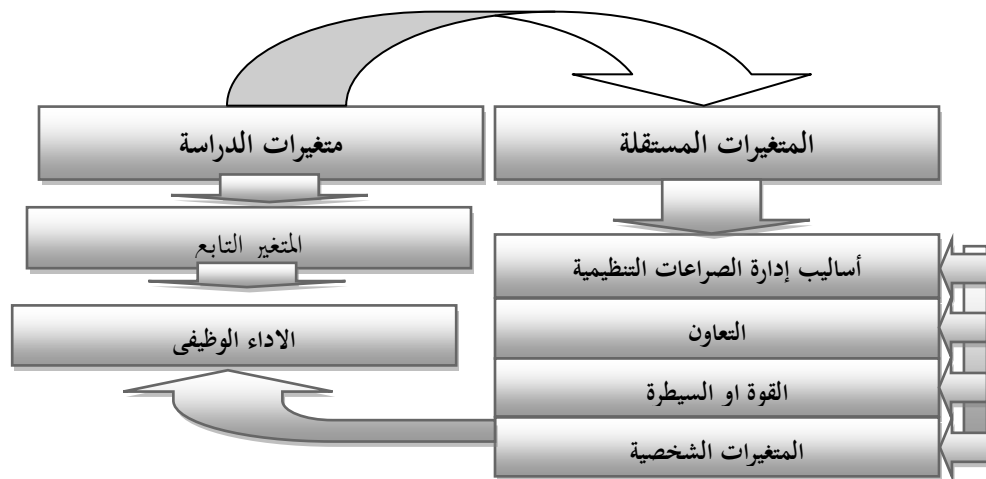
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) بين أسلوب التعاون والأداء الوظيفي.

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

الفرضية 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).

متغيرات الدراسة:



\*المصدر: اعداد الباحثان

## أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة ترتبط بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث لا بد من التعرف عليها وعلى كيفية التعامل معها، فإذا كان العاملون في الإدارة يقضون معظم وقتهم في إدارة الصراع فإن هذه الدراسة تسعى إلى:

1. دراسة تأثير أسلوب التعاون والقوة أو السيطرة على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة.
2. الوصول إلى الأسلوب الأفضل لإدارة الصراع داخل إدارة الخدمات الصحية بمصراتة من وجهة نظر العاملين بها.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع الصراع داخل منظمة تخدم المجتمع ككل وهي إدارة الخدمات الصحية بمصراتة، 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 بمصراتة عبر المراكز الصحية التابعة لها، ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة بشكل أدق في النقاط التالية:

1. التقليل من الآثار السلبية للصراعات التنظيمية إن وجدت في إدارة الخدمات الصحية بمصراتة.
2. تقديم مقترحات لمتخذي القرار بإدارة الخدمات الصحية بمصراتة من خلال النتائج التي تظهرها الدراسة.
3. قد تثير 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 بمصراتة في مجال إدارة الصراع.

## 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).

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" (اللوحي، 2008: 12).

في حين يرى حسين وحسين (2007: 16) بأنه تعارض في المصالح ينتج عنه صعوبة في اتخاذ القرار فعرفاه 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 فعرفاه 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".

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان 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.

#### 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.

**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 ومصصلحة المنظمة (محمد، 2011)، وهو الأسلوب الأفضل والأكثر قبولا حيث يحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات وتحقيق الرضا الكامل لمصالح واهتمامات الجميع (حرتم، 2004).

في حين كشفت نتائج دراسة ( أبو عساكر، 2008) بأن أسلوب التعاون لم يكن واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه أفراد العينة مما يدل على إهماله.

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).

كما وضع العويبي (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 يضغظه ليحمله كامناً تحت السطح أو تحت الرماد، وأظهرت دراسة أبو عساكر، (2008) بأن الإدارة تستخدم هذا الأسلوب بدرجة أعلى من باقي الأساليب لمعالجة الصراع داخل المنظمات محل الدراسة، فيما كانت نتائج دراسة فطر ومحمد (2015) بأن الإدارة تستخدم أسلوب القوة والسيطرة بنسب متفاوتة لإدارة الصراع.

### 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.

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 المسؤوليات 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). 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. ويرى الباحثان 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.

#### منهجية الدراسة:

#### المنهج العلمي:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ومن خلاله نستطيع أن نقارن ونفسر ونقيم النتائج لنصل إلى تعميمات ذات معنى عن الموضوع.

#### مصادر جمع البيانات:

**المصادر الأولية:** تم استسقاؤها من خلال البيانات المتحصل عليها من استمارة استبيان الدراسة التي أعدها الباحثان وتم عرضها على مجموعة من المحكمين، وقد تم توزيعها على عينة استطلاعية لتأكد من اتساقها الداخلي وملائمتها للتطبيق قبل توزيعها بشكل نهائي على مجتمع الدراسة.

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

#### حدود الدراسة:

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

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

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة من تاريخ 2017/11/31م وحتى 2018 /01/10 م.

#### مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته والبالغ عددهم (174) بحسب آخر إحصائية لمكتب الموارد البشرية بإدارة الخدمات الصحية بمصراته خلال سنة 2017 م، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد قام الباحثان بتطبيق المسح الشامل لإجراء الدراسة حيث تم توزيع استبيانات الاستبيان على أفراد المجتمع كما هو موضح في الجدول رقم (1):

الجدول (1) 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 فإن استمارات الاستبيان المفقودة كانت 101 استمارة وهو ما يمثل 58% من الاستمارات الموزعة على مجتمع الدراسة، ويرى الباحثان بأن هذا يرجع إلى عزوف أفراد المجتمع عن ملء استمارة استبيان الدراسة وقد يكون هذا بسبب ثقافة أفراد المجتمع المتعلقة على منظماتهم حيث يرون في موضوع الدراسة خطر يكشف أسرار منظماتهم ويعربها أمام الجميع. 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. أداة الدراسة:

قام الباحثان بتصميم استمارة تلائم قياس اثر الصراع التنظيمي على الأداء 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 2 (محاور) وتم توزيعها كالتالي:

▪ المحور الاول: أسلوب التعاون ويتكون من (8) عبارات.

▪ المحور الثاني: أسلوب القوة والسيطرة ويتكون من (8) عبارات.

3. تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: ويمثل المتغير التابع للدراسة ويتكون من (8) عبارات.

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



## 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).

## صدق أداة الدراسة:

قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

## الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عرض الباحثان استمارة الاستبيان على 3 اساتذة محكمين والمتخصصين وقد قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة استجابة لآراء المحكمين واقتراحاتهم المقدمة.

## صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً من خلال العينة الاستطلاعية وعلى البيانات المستخلصة منها قام الباحثان 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) معامل الارتباط بين عبارات محور أسلوب التعاون والدرجة الكلية للمحور.

ر.م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
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 بالعرف 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 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 (3) معامل الارتباط بين عبارات محور أسلوب القوة والسيطرة والدرجة الكلية للمحور

ر.م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	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	تمسك 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 لتراجع 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  $0.05 < \alpha$ .

بالنظر إلى الجدول السابق 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 (4) معامل الارتباط بين عبارات محور تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين والدرجة الكلية للمحور .

ر.م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
1	يتأثر أدائك للعمل و تقل قدرتك و تركيزك في ظل الأجواء المشحونة بالاضطرابات وكثرة 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 متناسباً للصراع السائد داخل المنظمة .	0.588	0.000	دال إحصائياً
5	لديك ثقة بقدره 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	تحبذ استخدام الإدارة للقوة لإدارة الصراع مما يجعل الأمور تحت السيطرة و تشعر بالأمان نسبياً أثناء تأدية عملك .	0.627	0.000	دال إحصائياً
8	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  $0.05 < \alpha$ .

بالنظر إلى الجدول السابق 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 حذفهما من استمارة الاستبيان عند توزيعه على مجتمع الدراسة، وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي للمحور بالنسبة لباقي العبارات.

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

الجدول (5) معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس.

م	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة
1	أسلوب التعاون	0.866	0.000	دال إحصائياً
2	أسلوب القوة والسيطرة	0.371	0.000	دال إحصائياً
3	تأثير الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين	0.371	0.024	دال إحصائياً

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

بالنظر إلى الجدول السابق والذي يوضح الصدق البنائي لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح الآتي: تراوحت معاملات الارتباط في بين (0.371) 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. ثبات أداة الدراسة:

تحقق الباحثان 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 (6) 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 موضح بالجدول (7).

الجدول (7) الثبات بالاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

م	محاور الدراسة	معامل الثبات
1	أسلوب التعاون	0.716
2	أسلوب القوة والسيطرة	0.778
3	تأثير الصراع التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين	0.806

وبالنظر إلى الجدول السابق 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 (8) معامل الثبات

معامل الثبات	عدد العبارات
0.961	21

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 تأكد الباحثان من صدق وثبات استمارة استبيان الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة:

والمتمثل 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 والمتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

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

بالنظر للجدول السابق 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 تأثر نتائج الدراسة بآراء وإجابات الذكور في العينة وأن مجتمع الدراسة مجتمع ذكوري.

توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (10) 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 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%).

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول (11) 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 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 حملة 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 الباحثين يتأكد لنا فهم أفراد العينة لفقرات استمارة الاستبيان ووثبت صدق النتائج.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (12) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
24.3	17	اقل من 5 سنوات
18.6	13	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات
22.9	16	من 10 سنوات إلى اقل 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 و 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 م و حتى 2016 م ، بينما كانت النسبة الأضعف (18.6%) لصالح من لديه خبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

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 2- أقل من 40% وللرقم 3 هي 3- أقل من 60% وللرقم 4 هي 4- أقل من 80% وللرقم 5 هي 5- 80- 100% (أو بالعكس) ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات مفردات عينة الدراسة ويكون الوسط الحسابي المرجح كما هو موضح بالجدول رقم (13) كالتالي:

جدول (13) 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 اساليب إدارة الصراع من وجهة نظر العاملين كالتالي:

المحور الاول (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 (14) كالتالي:

الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب التعاون

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

من الجدول السابق 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) " تبحث 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 بحث 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. المحور الثاني (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 (15) كالتالي:



الجدول (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسلوب القوة والسيطرة

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

من الجدول السابق 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 للعبرة رقم (6) "عادة ما تستخدم الإدارة السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات" بوسط حسابي (3.32)، يليها بالترتيب الثاني العبرة (7) "تجبر الإدارة أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة العمل" بوسط حسابي (3.25)، وجاء في الترتيب الثالث العبرة رقم (1) "تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموافق" 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 العبرة رقم (4) "تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحل المطروح" في الترتيب الأخير من وجهة نظر أفراد العينة.

جمع نتائج المحورين لأساليب إدارة الصراع المشمولة بالدراسة وكانت النتيجة كالتالي:

الجدول (16) مقارنة نتائج المحاور الستة لأساليب إدارة الصراع

م.ر	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الترتيب
1	محور أسلوب التعاون	3.0464	1.14785	محايد	متوسطة	2
2	محور أسلوب القوة والسيطرة	3.1306	0.6666	محايد	متوسطة	1

من الجدول السابق يتضح لنا أن الإدارة تفضل استخدام أسلوب السيطرة على المشاكل قبل تفاقمها بفرض حلول جذرية باستخدام أسلوب القوة والسيطرة، يليه أسلوب التعاون لحل الصراعات بمساعدة القيادات الإدارية في المنظمة ومن لهم الخبرة الكافية في العمل.

### - المحور الثالث (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 (17) كالتالي:

الجدول (17) 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 وكثرة المشاكل .	4.1571	.98739	موافق	مرتفعة	2
2	تعتقد بأن وجود 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	تحذد استخدام الإدارة للقوة لإدارة الصراع مما يجعل الأمور تحت السيطرة و يشعرك بالأمان نسبياً أثناء تأدية عملك .	3.8571	1.01132	موافق	مرتفعة	6
6	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 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. وكانت 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 بالصراع 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)، على الأسلوب الأفضل لإدارة الصراع التنظيمي داخل إدارة الخدمات الصحية بمدينة مصراته من وجهة نظر العاملين فيها فجاءت على النحو التالي: استحوذت العبارة رقم (5) 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 (6) "تجبد استخدام الإدارة للقوة لإدارة الصراع مما يجعل الأمور تحت السيطرة ويشعرك بالأمان نسبياً أثناء تأدية عملك" بوسط حسابي (3.85).

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. 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 الباحثان، 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 الطردي 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

الفرضية 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 التعاون والأداء الوظيفي".

جدول (18) درجة الارتباط بين متغير أسلوب التعاون ومتغير الأداء الوظيفي

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

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

الفرضية الفرعية الثانية:

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

جدول (19) 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	طردي	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 وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جداً فمعامل الارتباط موجب ويساوي (0.239)، وكانت القيمة الاحتمالية ( $P\text{-VALUE} = 0.046$ ) كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) أي أن ( $\text{value} < 0.05$ )

(P-) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية 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 (20) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية

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

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 اخرى 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

$$(الأداء الوظيفي) = 2.191 + 0.235 (\text{أسلوب القوة أو السيطرة})$$

#### الفرضية 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).

الجدول (21) نتائج اختبار (T) لاختبار اجابات المبحوثين ومتغير الجنس

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

تم استخدام اختبار (T)، ونلاحظ من الجدول السابق أن قيمة T كانت (2.65)، ومستوى الدلالة المحسوبة (0.01)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبذلك 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) 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			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وقد تبين من نتائج الجدول السابق 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 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) 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			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وقد تبين من نتائج الجدول السابق 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 لا 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." " 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 سنوات الخبرة

الجدول (24) 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			

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وقد تبين من نتائج الجدول السابق 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 لا 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 سنوات الخبرة."

عرض النتائج ومناقشتها:

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

1. 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.
2. 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 بما لأهم ملمين بمهام عملهم ويحفظون واجباتهم.
3. أن أفراد العينة يتأثر بأساليب إدارة الصراع المستخدمة بإدارة الخدمات الصحية وأنهم يفضلون استخدام أسلوب التعاون يليه أسلوب القوة والسيطرة.
4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى ما يلي:

أ- 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 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 الثاني من حيث الاستخدام.

ب- هناك علاقة ارتباط طردية 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 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 الأولى.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة ما يلي:

1. 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.

2. 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.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" من وجهة نظر أفراد العينة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة" من وجهة نظر أفراد العينة. وذلك راجع لأن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة 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.

#### 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 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.
4. على الإدارة المحافظة على استخدام أسلوب القوة والسيطرة بدرجة متوسطة لإدارة الصراع بين العاملين لأنه ينعكس إيجابياً على أداء العاملين معها.
5. وبما أن موضوع الصراع التنظيمي لم يحظى بكثير من الدراسة والاهتمام في البيئة المحلية ويحتاج إلى مزيد من البحث، ولذا فإن الباحثان يقترحا مزيداً من الدراسات التي تخص الأساليب الأخرى من الصراع التنظيمي في منظمات القطاع الصحي بليبيا، ومدى أثرها على الإبداع الإداري، أو التطوير التنظيمي، معرفة العلاقة بين الصراعات التنظيمية وضغوط العمل.

#### أولاً: المراجع العربية:

1. 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.
2. الجعبري، عنان (2009): " دور الإبداع الإداري 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.
3. 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.
4. 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 بالملكة العربية السعودية.
5. العميان، محمود سلمان (2013): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط6، عمان، دار وائل للنشر.



6. العنزي سعد علي حمود وعلي حسنين غالب (2015): " مسببات 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. الباسري، أكرم وعلي، أمل (2005): "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية"، مجلة أهل البيت، العدد 5، ص 116-132.
11. 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 فرع مصراتة.
12. حريم، حسين (2004): "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، دار ومكتبة الحامد.
13. حسين، سلامة وحسين، طه (2007): "استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي"، عمان، دار الفكر.
14. 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.
15. 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.
16. 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.
17. 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، Vol-16(1)2015، Journal home page: <http://journals>sustech.edu/>
18. 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.
19. 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.
20. مصطفى، أحمد سيد (2000): "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، دار النهضة العربية.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Abdel Hakim Saad El Sadig " The reasons of Organizational conflicts among doctors Working in Iben Sina Hospital Sirta" 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. 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