

تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للممرضين حسب نموذج M . R Afzalur

-دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالأم والطفل بولاية الجلفة -

The impact of organizational conflict management strategies on nurses performance according to the M . R Afzalur model. Study of the specialized hospital for mothers and children in the state of Djelfa.

ضحاك نجية

فضيل مريم باتول*

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3- الجزائر

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3- الجزائر

dahanadj@yahoo.com

fodilbatoul@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/11/22

تاريخ القبول: 2025/09/13

تاريخ الإستلام: 2025/07/16

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق نموذج رحيم M Afzalur Rahim – وتشمل: التعاون، المنافسة، السيطرة، التجنب، والتسوية – على الأداء الوظيفي للممرضين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأم والطفل "الدكتور كافي محمد" بولاية الجلفة، وذلك من خلال أبعاد الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والإبداع. سعى البحث إلى تحديد الاستراتيجية الأكثر استخدامًا من قبل الإدارة ومدى تأثيرها في تحسين أداء الممرضين وتحفيز التنافس والإبداع. استُخدم المنهج الاستطلاعي عبر استبانة شمل عينة من 85 ممرضًا، وتوصلت النتائج إلى أن استراتيجية التعاون هي الأكثر اعتمادًا في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي- نموذج M.R. Afzalur - أداء الممرضين، البيئة التنظيمية، فعالية فرق العمل

تصنيف JEL: M12, M14, M54, D23, I12, J24

Abstract:

This study aims to analyze the impact of organizational conflict management strategies, based on Rahim's model—which includes collaboration, competition, control, avoidance, and compromise—on nurses' job performance at the mother and Child Specialized Hospital "Dr. Kaki Mohamed" in Djelfa Province. The research seeks to identify the most used strategy by the hospital administration and its influence on enhancing nurses' performance, motivation, and creativity. An exploratory approach was adopted using a questionnaire administered to a sample of 85 nurses. The findings revealed that the collaboration strategy is the most frequently employed in managing organizational conflict within the institution.

Keywords: Organizational conflict management - M.R. Afzalur's model – Nurses performance- Organizational environment-Effectiveness of teams.

Jel Classification Codes : M12, M14, M54, D23, I12, J24

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

يعتبر الصراع التنظيمي من الظواهر الاجتماعية القديمة التي رافقت سلوك الإنسان منذ الوجود، والتي لازالت ترافق سلوكه حتى الآن، وتزداد حدة هذه الصراعات في فترات التغيير والتطوير وخلال وقوع الأزمات له عدة أسباب منها الشخصية ومنها التنظيمية، وينتج عنه العديد من الآثار منها السلبية ومنها الإيجابية.

يعد الصراع التنظيمي من أهم المشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات بمختلف أشكالها، فالصراع قد يكون ظاهراً جداً في التنظيمات ذات الأقسام المتداخلة فيما بينها والتي تعتمد بشكل كبير جداً على العنصر البشري الذي يمثل أطراف هذا الصراع، فيبدو ذلك جلياً في المستشفيات العمومية التي تمتاز عن غيرها بعدة خصائص كتتنوع الموارد البشرية وحدّة ضغوط العمل وتداخل الواجبات والمهام وغيرها من المؤثرات التي تزيد من شدة الصراع وتؤثر سلباً على أداء العاملين فيها خاصة الأطباء والممرضين.

تندرج إدارة الصراع ضمن المسؤوليات الإدارية للمؤسسة لذلك وجب على الإدارة العليا للمستشفى أن تولي موضوع الصراع أهمية أكبر بتشخيصه وإدارته بشكل صحيح لتخرج بأداء عالٍ في تقديم الخدمات الصحية. من هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي ببحث العوامل التي تسهم في نشوئه بين العمال (الممرضين)، ومعرفة مدى تأثيره على أدائهم وكذا الإستراتيجية الأكثر استعمالاً من طرف الإدارة – للمؤسسة محل الدراسة- في حل الصراع.

1.1. إشكالية الدراسة

تمثلت إشكالية البحث أساساً فيما يلي:

- ما هي الإستراتيجية الأكثر استعمالاً من طرف إدارة المستشفى محل الدراسة، من بين الاستراتيجيات الخمس لنموذج M Afzalur.R في حل وإدارة الصراع التنظيمي؟
أما الأسئلة الفرعية فتمثلت في:

- هل تستوعب إدارة المستشفى وجود صراع تنظيمي ومدى تأثيره على أداء الممرضين؟
- هل يدرك الممرضون أهمية ذلك الصراع، وفوائده ومدى انعكاسه على درجة أدائهم وإنتاجيتهم وإبداعهم في العمل؟

2.1. أهمية الدراسة

تكتسب دراستنا أهمية كبيرة في جانبها النظري والتطبيقي حيث تناولت موضوع ذو طابع حساس في مجال السلوك التنظيمي ، حيث يعالج تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الاجاء الوظيفي للممرضين حسب نموذج مميز هو نموذج افزولو رحيم M Afzalur R ، كما تبرز من خلال تحديد أهمية مواجهة التحديات الصحية الناتجة عن الظروف الحالية للعمل في المؤسسات الصحية، وبفضل استخدام إستراتيجية ناجعة لإدارة الصراع التنظيمي فإنه يمكن الاستفادة منها بشكل موجب من خلال الاستعداد والاحتياط الدائم لمواجهة تلك التحديات وما ينتج عنها من أساليب أداء ترفع من مستوى الخدمات الصحية.

3.1. أهداف الدراسة

تكمّن أهداف الدراسة في:

- التعرف على نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات دراستنا بقياس مستوى تأثير كل من استراتيجيات التعاون ، المنافسة ، السيطرة، التجنب والتسوية على الأداء الوظيفي للممرضين العاملين في المؤسسة الاستشفائية؛

- معرفة مستوى الأداء التمريضي في المؤسسة الاستشفائية في ظل وجود الصراع التنظيمي ؛
- رفع وعي الممرضين حول ايجابيات الصراع التنظيمي التي تنعكس على أداءهم الوظيفي ؛
- تحديد الإستراتيجية الأكثر استخداما في المستشفى محل الدراسة من بين الاستراتيجيات الخمسة لنموذج M Afzalur.R ؛

- مساعدة مدراء المؤسسات الصحية الجزائرية عامة ومدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأم والطفل "الدكتور كاي محمد" بولاية الجلفة خاصة ، في ترتيب قراراتهم في تسيير الصراعات التنظيمية وضبط بيئة العمل من خلال الاستفادة في نتائج دراستنا الميدانية؛

4.1. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة مجال البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية.

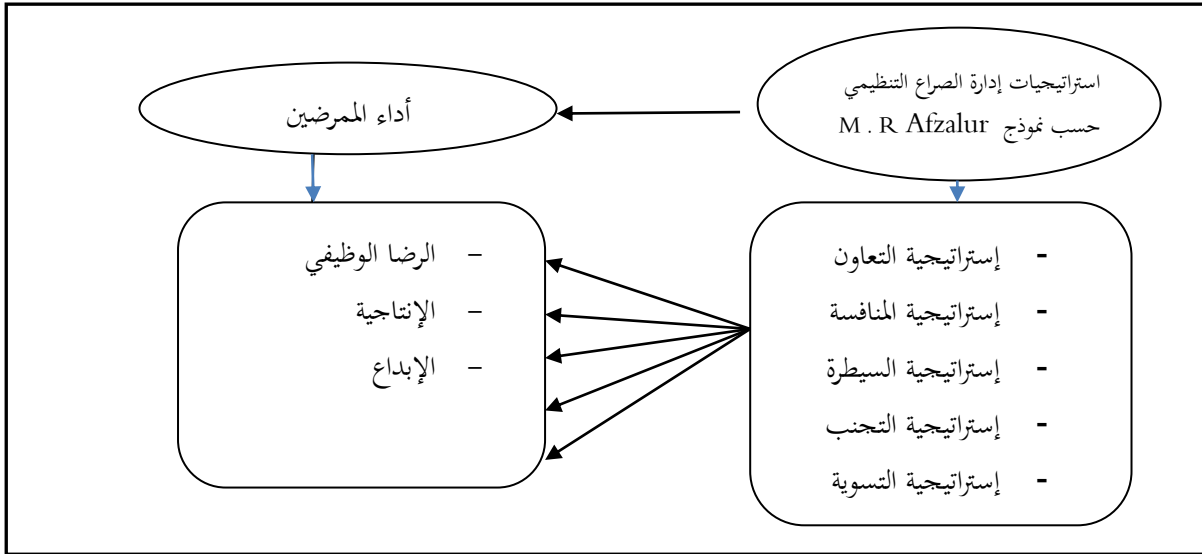
5.1. النموذج الفرضي للدراسة

اعتمدنا في هذا النموذج على متغيرين:

- المتغير الأول: استراتيجيات إدارة الصراع بدلالة أبعاده الخمسة (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية السيطرة، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التسوية).

- المتغير الثاني: أداء للممرضين بدلالة أبعاده الثلاثة (الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الإبداع)

الشكل رقم (1) النموذج الفرضي للدراسة



من اعداد الباحثين اعتمادا على نموذج Afzalur. RM

6.1. فرضيات الدراسة

تشكل فرضيات البحث عرضا أولياً للإشكالية المطروحة على شكل إجابات مؤقتة، وعليه سيتم وضع الفرضيات التالية:

1.6.1. الفرضية الرئيسية:

H0: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (معنوية) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج أفزalur M

Afzalur. R على أبعاد الأداء الوظيفي للممرضين في المستشفى محل الدراسة.

2.6.1. الفرضيات الفرعية:

- H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على أبعاد الأداء للممرضين
- H2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المنافسة على أبعاد الأداء للممرضين
- H3 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية السيطرة على أبعاد الأداء للممرضين
- H4 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التجنب على أبعاد الأداء للممرضين
- H5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التسوية على أبعاد الأداء للممرضين

7.1. حدود الدراسة :

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة بين أواخر شهر فيفري وبداية شهر ديسمبر لسنة 2024 ؛
الحدود المكانية: تمت الدراسة في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة بالأم والطفل (الدكتور كاكي محمد) لولاية الجلفة؛
الحدود الموضوعية: اشتملت على استراتيجيات إدارة الصراع بدلالة أبعاده الخمسة ، بالإضافة الى أداء الممرضين بدلالة أبعاده الثلاثة.

8.1. مجتمع وعينة الدراسة :

تقع المؤسسة الصحية كاكي محمد " بولاية الجلفة، وهي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد ورعاية المواليد الجدد ذات الطابع الجهوي، تم انشاؤها سنة 1999 على مساحة 156,03 م² بطاقة استيعاب تقدر ب 132 سريراً، تقع في حي شعباني بجانب مديرية الصحة والمؤسسة العمومية الاستشفائية ، والتي أنشأت في إطار الخارطة الصحية الجديدة وفق القرار رقم 39 المؤرخ في 27 سبتمبر 2011 بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية 1431 هـ الموافق ل 28 ماي 2010 والمتضمن انشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية للصحة الجوارية. تتميز بكونها أكبر مستشفى تخصصي في ولاية الجلفة، مما كان حريا من الباحثين أن تختارها لتكون مجتمع بحثي متكامل.

اما بخصوص عينة الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لرصد أداء أفراد العينة، وعليه فقد تم توزيع الاستبيانات التي تضم بعدي الدراسة (إدارة الصراع، الأداء للممرضين) حيث بلغ عدد العمال الممرضين حتى شهر جانفي 2023 ' 176 عاملا. تم توزيع الاستبيانات على 91 منهم وتم استرداد 85 استبيان قابل للدراسة.

2. الجانب النظري للدراسة:

يعد الصراع قضية تنظيمية ليست جديدة على مهنة التمريض وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته، وكذا تعريف الأداء التمريضي ومؤشراته، بالإضافة الى تأثير الصراع على الأداء التمريضي.

1.2. مفهوم الصراع التنظيمي:

يستخدم مصطلح "الصراع" بمعاني متباينة ، حيث يفهم الجنود مصطلح "الصراع" على انه مواجهة مسلحة ، بينما يتحدث مختصو الاعلام الالي عن الصراع عندما يكون هناك برنامجا لمعالجة البيانات الالكترونية غير متوافقين .

في عالم الاعمال ، يقصد بالصراع على انه ظاهرة اجتماعية تنشأ عندما يتفاعل الناس ويسعون لتحقيق اهداف مشتركة ، غالبا ما يبدأ الصراع عندما تختلف مصالح شخصين او طرفين ويتعارضان في سعيهما لتحقيق اهدافهما الخاصة (Proksch, 2016). يعتبر الصراع حالة طبيعية وسلوك بشري طبيعي نتيجة لاختلاف شخصيات الافراد المتصارعة وهونتيجة حتمية

لاختلاف أفكارهم وثقافتهم وبيئاتهم ، لذلك ظهرت عدة تعاريف مختلفة للصراع التنظيمي وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع ، (عبد الرزاق و عبد الحسين، 2023، صفحة 61)نورد بعضا منها فيما يلي :

يرى Dumond ان الصراع الحقيقي في المؤسسات الصحية لا يكمن بين المؤسسات ولا حتى بين الافراد بل بين الأدوار تلك التي تقوم بالرعاية من جهة، وتلك التي تتمثل مهمتها في إدارة الموارد اللازمة لعمل الأولى من جهة أخرى (Dumond, 2003, p. 71) كما يرى Rubbins ان هناك 3 ثلاث وجهات نظر حول الصراع: النظرة التقليدية (1940-1930) التي تشير الى ان الصراع ضار وله اثار سلبية كالعنف والتدمير لذلك يجب تجنبه باي ثمن، والسلوكية (1970-1940) التي تفسران وجود الصراع في العلاقات الإنسانية امر طبيعي ولا مفر منه في المؤسسات والمجتمعات وقد تكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية وبالتالي يجب ادارته بشكل دقيق وأخيرا تقترح النظرة التفاعلية (بعد 1970) ان الصراع امر جيد وضروري لنمو المؤسسات وزيادة آدائها لذا يجب تبنيه والدعوة اليه (Robbins, 2013, p. 447)

أما عند دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية نجد العديد من المفاهيم التي يركز كل منها على جانب معين من جوانب الصراع التالية: (بن خالد و بن خالد، 2021)

- الظروف التي أدت الى الصراع كندرة الموارد او تعارض الرغبات والاهداف او اختلاف السياسات ووجهات النظر.
- الحالات العاطفية والاحاسيس التي تسيطر على اطراف الصراع كالضغط المهني والتوتر والقلق او العداء.
- دراية الافراد وإدراكهم بوجود مواقف صراعية .
- السلوك الصراعي الظاهر والذي يتخذ عدة اشكال قد تبدأ بالمقاومة السلبية وتنتهي بالاعتداء الصريح.

والامر المشترك بين التعريفات يتمثل في اعتبار الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينها مما يدفعها الى القيام بسلوك ما لمواجهته. وعادة ما يمتلك الأشخاص الذين يعملون معا معتقدات وصفات وقيم ومبادئ واحتياجات وتوقعات مختلفة وبالتالي فان الصراع التنظيمي امر طبيعي ولا مفر منه والذي يمكن ان يكون وظيفيا او غير وظيفي حيث تؤدي كثرته الى الشعور بالإحباط والقلق وضعف الأداء والاكنتاب في بعض الأحيان.

2.2. استراتيجيات إدارة الصراع :

قد تظل حالات الصراع التي يواجهها الممرضون اثناء ممارستهم للعمل دون حل او يتم حلها بشكل غير مناسب إذا كانوا يفتقرون الى المهارات اللازمة لإدارة الصراع. هناك عدة مؤشرات تؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة صراع ما منها: أطراف الصراع، مسبباته، نتائجه. وبغية حل الصراع وتحويله الى مشكل قابل للحل فانه يستوجب تحديد المشكل معرفة أطراف الصراع (عدددهم ومناصهم) وتحديد نوعه أهو مشكل مزمن أو ظرفي ثم تحليل الصراع بمعرفة موضوعه مظاهره وتوقيت حدوثه ومن ثم اختيار الحل وتطبيقه وفي الأخير تقييم متابعته وفيما يلي اهم الدراسات التي تطرقت الى استراتيجيات ادارة الصراع من باب الاختصار:

- نموذج بلاك وموتون Blake & Mouton سنة 1964

اعتمد لأول مرة مخططا مفاهيميا لتصنيف أساليب إدارة الصراعات (Afzalur, October 2003, p. 216) الذي يقسم الانماط السلوكية التالية :

أ. الاحماد : وهو قيام الإدارة بإصدار أوامر تعليمات بانهاء الصراع ، او ان يصدر احد الطرفين أوامر للطرف الاخر.

- ب. التلطيف : يقصد به التنفيس عن الصراع بواسطة الأطراف المتصارعة واستخدام لغة عاطفية .
- ت. الانسحاب او التجنب : وهو محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع الى غيره من المواضيع او اهماله من الاساس.
- ث. التوفيق : وهو التوصل الى حل وسط بين الأطراف المتصارعة يحقق لكل منهم مكسباً جزئياً .
- ج. التدخل من جهة ثالثة: أي تدخل طرف اخر غير اطراف الصراع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين الأطراف المتصارعة.
- ح. الانضمام : أي ضم الأطراف المتصارعة لجماعة واحدة للقضاء على الصراع من جذوره ، وهو من اصعب الأساليب نظرا لصعوبة اقناع الأطراف بذلك .
- خ. العملية الديمقراطية: وذلك عبر الدخول في اجتماعات وندوات ولقاءات لتبادل وجهات النظر المختلفة او استخدام التصويت في اتخاذ القرارات .
- د. التبادل:أي تبادل الوظائف باشغال كل طرف لوقع الطرف الاخر يجعله في موقف يمكنه من فهم الاتجاهات والمهمات وكذا المشكلات ممايسهل إيجاد الحل المناسب.
- ذ. المجابهة : وذلك بطرح الحقائق بين الاطراف المتصارعة وجهاً لوجه، من اجل التوصل الى قرار واقعي يرضي الأطراف.
- (أوشن، 2022)

وعليه فان الإدارة لا يمكنها ان تقف مكتوفة الايدي امام الصراع القائم في المؤسسة ، فلا بد لها أن تتدخل خاصة عند تفاقم الصراع عن الحد المقبول او في حالة انخفاضه عن المستوى المطلوب.

- نموذج M Afzalur.R الذي يرى أن إدارة الصراع تتطلب تشخيصه والتدخل فيه للمحافظة على قدر متوازن من الصراع لمساعدة افراد المؤسسة على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع مختلف المشكلات. وقدم خمس استراتيجيات لحله هي:

- 1- استراتيجية المنافسة: من خلال هذه الاستراتيجية يتم التقليل من أهمية الصراعات والتأكيد على القواسم المشتركة لأطراف الصراع لإرضاء اهتمامات الطرف الثاني.
- 2- استراتيجية القوة والسيطرة: ويحدث ذلك عندما يفضل الشخص نفسه ورغباته على الاخرين بإهمال حاجاتهم مقابل تحقيق حاجاته باستخدام القوة.
- 3- استراتيجية التجنب: وهو تأجيل الصراع بمحاولة الهروب منه دون تصادم مع الاخرين لتقليل الاثار السلبية له.
- 4- استراتيجية التعاون: ويكون ذلك من خلال تفحص الصراعات ومعرفة أسبابها للتوصل الى حل يرضي كلا الطرفين.
- 5- استراتيجية التسوية: وهو أسلوب وسيط يجمع بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين، ويكون بتنازل كلا الطرفين من اجل التوصل الى حل مرضي. (Afzalur.R, 1985, pp. 83-85)

3.2. مفهوم الأداء التمريضي

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء التمريضي، نذكر منها ما يلي:

يعرف الأداء التمريضي على انه السلوك الذي يختاره الممرض في عمله، ليفي بالمراد منه أو لتحقيق أهدافه الشخصية، اذاً فهو يعكس حصيلة النتائج التي سيقققها في عمله. وقد يكون هذا السلوك محسوساً كالتصرفات التي يمكن ملاحظتها خارجياً من قبل الغير، كالمجهود الجسماني الذي يبذله الفرد، او ان يكون مستتراً ذو طابع ذهني غير محسوس خارجياً كتمارسه الاعمال من قبل الممرضة نفسها (العنزي، 2009، صفحة 71)

تعرفه الجمعية الأمريكية للتمريض على انه يدمج بين فن وعلم الرعاية الصحية ويركز على حماية وتعزيز وتحسين الصحة والأداء البشري؛ والوقاية من الامراض والإصابات؛ وتسهيل الشفاء؛ وتخفيف المعاناة والآلام ، فهو حماية وتعزيز وتحسين الصحة والوقاية من المرض والاصابة وتسهيل الشفاء وتخفيف المعاناة (ANA, 2021)

وهو تشخيص وعلاج الاستجابات البشرية في رعاية الأفراد والأسر والمجموعات كافةً والمجتمعات والسكان اعترافاً بالارتباط بين البشرية جمعاء (Joan & Garneau, 2023, p. 307)

أما نطاق الممارسة التمريضية فهو الخدمات التي يعتبر اخصائي الصحة التمريضية المدرب مؤهلاً لأدائها ويسمح له بالقيام بها وفقاً لشروط ترخيص مهنة التمريض الخاص به.

فهو إذن قيام الممرض بالأنشطة والمهام المختلفة التي تقتضيها مهنة التمريض لتوفير الرعاية المناسبة للمرضى.

4.2. مؤشرات الأداء التمريضي

يعد التمريض عمود الخدمات الصحية المقدمة للمرضى في المؤسسات الصحية بأنواعها، وهناك مؤشرات تدل على مستوى الأداء التمريضي وهي:

1.4.2. الرضا الوظيفي: يرى Herzberg صاحب "نظرية العاملين" التي تُعرف أيضاً "بنظرية الدافعية الوقائية" التي تضمنت ان العوامل الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي التقدير والمسؤولية والوظيفة نفسها والتي ترتبط اذا ما تم تحسينها بتحسين الأداء وانخفاض معدل دوران العمل وتحسين الصحة النفسية للعاملين وكذا العلاقات مع الإدارة. كما يحدد عوامل عدم الرضا التي تعمل في اتجاه سلبي والتي تشمل ظروف العمل ووسائل الراحة، والسياسات الإدارية، والعلاقات مع المشرفين والاجر، والامن الوظيفي والعلاقة مع الزملاء.

2.4.2. الإنتاجية:

يقصد بها القدرة على تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تحويل المدخلات من مواد أولية الى مخرجات من سلع او خدمات بأقل تكلفة ممكنة. فهو العملية التي من خلالها يتم خلق المنفعة من سلع او خدمات تلبى احتياجات الفرد والمجتمع. واهم أدوات قياسها في المؤسسات الخدمية: الاعتمادية، الوقت المستغرق في الخدمة، صفوف الانتظار، التعامل، الكفاءة، القيمة والمنفعة، المعدات المستخدمة في تقديم الخدمة.

3.4.2. الابداع:

بمفهومه البسيط هو القدرة على توليد أفكار وحلول مبتكرة وجديدة للتحديات التي تواجه المؤسسة. يعد الابداع عاملاً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فهو أهم رهانات المستقبل خاصة في ظل التقدم التكنولوجي السريع. يدعم الابداع قوة المؤسسة في تميزها عن باقي المؤسسات (Fraser T.M, 1984, p. 25)

5.2. تأثير الصراع على الأداء التمريضي

يواجه المدراء في تسيير المؤسسات الاستشفائية تعارض كبير واصطدام بين وجود الصراع التنظيمي او تضارب بين الاهتمامات والمصالح الشخصية وبين القيم والاراء المهنية للعمال، وهذا الصراع الذي يمكن ان يحدث على مستوى الفرد ذاته أو على مستوى الجماعة في بيئة العمل، غالبًا ما يلزم المسيرين من التحكم فيه من خلال معرفة مسبباته ومراجعة الأولويات والبحث عن التوازن بين المصالح الشخصية والمصالح العامة . (بن زاوشة و بورمانة، 2024)

يمكن للصراع ان يكون له آثارا سلبية او إيجابية على الأداء التمريضي وذلك اعتمادا على طبيعته والكيفية الي يتم معالجته بها وكذا دور الإدارة في جعله بناءً ومثمراً، ونجد منها (ذياب و الساعاتي، 2012، صفحة 206):

1.5.2. الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

يمكن اعتبار ان الصراع فرصة جيدة لاكتشاف مواطن الضعف في المؤسسة ومن ثم إيجاد الحلول اللازمة لتداركها، وذلك بقبول وجهات النظر المختلفة للعمال مع تشجيعهم على الابداع والتفكير البناء من اجل تطوير الأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء والرقع من الإنتاجية الوظيفية، وكذا بناء علاقات حسنة بين العمال من خلال التغيير الإيجابي للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

2.5.2. الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

كما ان للصراع جانبا سلبيا يؤدي الى تشتت جهود العمال ويقلل من كفاءة الأداء فهو يضر بمعنوياتهم فيولد لديهم احساس سلبية قد ترهقهم كالتوتر والغضب والاكتئاب والكراهية والتي تظهر جليا على تصرفاتهم وقراراتهم. كما ان الصراع يزيد من ضغوط العمل وهذا ما يضعف الأداء ويقلل من الإنتاجية ويوتر العلاقات بينهم، فيقل التعاون بينهم.

وعليه فانه لا ينبغي اختزال دور الصراع التنظيمي في قالب سلبى ضيق، إذ أنّ الصراع يبقى ضمن نطاق محتوى العمل ويدار عبر آليات تواصل وبناء قواعد معلوماتية يعزز معالجة المعلومات ، وبالتالي يحسن من جودة القرارات ويرفع مستوى الابداع والابتكار في المؤسسة ، إذ أن إدارة الصراع بأسلوب تكاملي يمكن ان يكون محفزا للتجديد والتميز للمؤسسة.

3. الجانب التطبيقي للدراسة :

1.3. منهجية الدراسة الميدانية:

1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن كل الممرضين العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ عددهم (176) ممرضاً، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 98 ممرض، حيث تم توزيع استمارة البحث على ممرضى المؤسسة عبر العديد من الزيارات الميدانية، وبعد فحص الاستمارات تم استبعاد 13 منها نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

2.1.3. أداة الدراسة:

تم توزيع أداة الاستبيان يدويا بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج SPSS، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

- القسم الأول: تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، الوظيفة، الأقدمية، الحالة الاجتماعية، المؤهلات العلمية.

- القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن، 40 عبارة وزعت على محوري الدراسة، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

المحور الأول: خاص باستراتيجيات إدارة الصراع، واشتمل على 25 عبارة وزعت على خمسة أبعاد تمثلت في الآتي: استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية المنافسة، استراتيجية القوة والسيطرة.

المحور الثاني: خاص بالأداء الوظيفي، واشتمل على 15 عبارة وزعت على ثلاثة أبعاد تمثلت في الآتي: الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الأبداع.

3.1.3. أداة القياس:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لعبارات الاستمارة. ولتحديد مجالات المقياس تم حساب المدى (أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس): $4 = (5-1)$ ، وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة

الموافقة نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول (1): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة مرتفعة	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة مرتفعة جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي

4.1.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V27) ، كما استعانت الباحثين بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

☒ التكرارات والنسب المئوية: لتعرف على خصائص العينة الشخصية والوظيفية

☒ معامل الارتباط (بيرسون): وذلك للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل المحاور والدرجة الكلية.

☒ معامل الثبات (الفاكرونباخ): من اجل اختبار ثبات الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى.

☒ الوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن العبارات

المتعلقة بعناصر محاور الاستبيان.

☒ معامل الانحدار البسيط: لاختبار صحة الفرضيات

2.3. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

النسب المئوية	التكرارات	المتغير	الحالة	عينة الدراسة
55,3	47	أنثى	الجنس	الممرضين
44,7	38	ذكر		
5,9	5	30_20 سنة	السن	
81,2	69	40_31 سنة		
12,9	11	50_41 سنة		
0	0	51 سنة فأكثر		
47,1	40	ممرض للصحة العمومية	الوظيفة	
11,8	10	ممرض شهادة الدولة		
41,2	35	مساعد التمريض		
8,2	7	أقل من 5 سنوات	الأقدمية	
32,9	28	5-10 سنوات		
41,2	35	11-15 سنة		
16,5	14	16-20 سنة		
1,2	1	21 سنة فأكثر		
30,6	26	أعزب	الحالة الاجتماعية	
68,2	58	متزوج		
1,2	1	مطلق		
3,5	3	ثانوي	المؤهلات العلمية	
52,9	45	خريج معهد		
43,5	37	ليسانس		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية. فإن توزيع العينة حسب الجنس حيث بلغت نسبة للإناث 55,3%، أما نسبة للذكور قدرت ب: 44,7%. أما بالنسبة للسن نجد ان الفئة العمرية الغالبة للممرضين تتراوح من 40_31 سنة حيث قدرت بنسبة 81,2%، أما الفئات العمرية الأخرى فكانت بنسب قليلة. وبالنسبة للوظيفة نجد ممرضي الصحة العمومية بنسبة 47,1%، ومساعد التمريض بنسبة 41,2%، أما ممرضي شهادة الدولة بنسبة قليلة قدرت ب: 11,8%. بالإضافة لمتغير الأقدمية، نجد الأغلبية الممرضين لهم أقدمية تتراوح من 11_15 سنة بنسبة 41,2%، أما نسبة 32,9% تمثل فئة الممرضين ذوي أقدمية تتراوح من 5_10 سنوات أما باقي كان بنسب قليلة. وفي الحالة الاجتماعية نجد فئة المتزوجون هي فئة الغالبة بنسبة قدرت ب: 68,2%، أما العزاب بنسبة 30,6%، أما فئة المطلق نسبة قدرت ب: 1,2%. بالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية نجد فئة خريجي المعاهد الغالبة بنسبة 52,9%، أما فئة ليسانس قدرت ب: 43,5%، أما فئة ثانوي نجد ما نسبته 3,5%.

3.3.3. صدق وثبات أداة القياس:

1.3.3. الصدق:

يمثل الصدق قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وهناك طرق متعددة لاختبار ذلك، حيث اعتمدت الباحثين على: الصدق البنائي والذي يبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارة الاستمارة. الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	0.996	0.000
2	الأداء الوظيفي	0.983	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

2.3.3. الثبات:

يقصد به الاتساق والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزيدنا من معلومات عن سلوك الأفراد، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ذلك باعتماد معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (04): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	25	0.993
1-1	استراتيجية التعاون	5	0.960
2-1	استراتيجية التجنب	5	0.981
3-1	استراتيجية التسوية	5	0.962
4-1	استراتيجية المنافسة	5	0.967
5-1	استراتيجية القوة والسيطرة	5	0.966
2	الأداء الوظيفي	15	0.978
1-2	الرضا الوظيفي	5	0.920
2-2	الإنتاجية	5	0.948
3-2	الابداع	5	0.923
	مجموع	40	0.994

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.978-0.993). كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.994 وهي قيمة مرتفعة.

4.3. التحليل الوصفي للنتائج:

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة بالمؤسسة حسب إجابات مفردات العينة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وفق ما يلي:

1.4.3. تحليل النتائج المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

سوف يتم عرض الأسئلة الخاصة بمحور أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تتمثل في خمسة أبعاد، كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي»

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
1	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل	3,8471	1,11810	2	مرتفع
2	أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار	3,6706	1,45887	3	مرتفع
3	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	2,1412	,901760	5	منخفض
4	أشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	3,4588	1,37627	4	مرتفع
5	أقوم بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها	3,8941	1,13414	1	مرتفع
	استراتيجية التعاون	3,4024	1,12694	1	مرتفع
6	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب	2,9529	1,47120	5	متوسط
7	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى	3,6000	1,10410	1	مرتفع
8	أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق والاهتمام	3,3647	1,51851	4	متوسط
9	أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	3,3882	1,42339	3	متوسط
10	اترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا	3,5176	1,19136	2	مرتفع
	استراتيجية التجنب	3,3647	1,30208	3	متوسط
11	أحاول أن أجد حلا وسطا لمشاكل العمل	2,2706	1,35742	5	منخفض
12	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي	3,2235	1,42575	3	متوسط
13	أحاول إيجاد موقف توفيقي بيني وبين الآخرين	3,6941	1,45589	2	مرتفع
14	أساعد الأطراف المتصارعة في حل النزاع	3,1529	1,24887	4	متوسط
15	أتفادى النقاش المفتوح حول الخلاف مع الأطراف الأخرى	3,8941	,95148	1	مرتفع
	استراتيجية التسوية	3,2471	1,21289	4	متوسط
16	أغالي في المطالب وموقفي حتى أحصل على ما أريد في العمل	2,3882	1,04761	4	منخفض
17	أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة في العمل	2,6235	,99972	3	متوسط
18	أسعى للتقليل من وجهات النظر المتعارضة بين أطراف الصراع	2,2706	1,14838	5	منخفض
19	أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي	3,6824	1,15688	1	مرتفع
20	أتبع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل يرضي الجميع	2,7647	1,21152	2	متوسط
	استراتيجية المنافسة	2,7459	1,04899	5	متوسط
21	ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز في أي صراع	3,5412	1,27758	3	مرتفع
22	أتمسك بوجهة نظري لتحقيق أهدافي	3,6000	1,33809	2	مرتفع
23	أحاول تفادي التصادم مع الأطراف الأخرى	3,0235	1,49584	4	متوسط
24	أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى	2,9882	,93215	5	متوسط

25	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	3,7765	1,13784	1	مرتفع
	استراتيجية القوة والسيطرة	3,3859	1,17303	2	متوسط
	نتيجة المحور الأول	3,2292	1,15739	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أبدى افراد العينة، آراءهم حول محور " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي "، الذي خصصت لقياسه 25 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 5 أبعاد هي كالآتي: (استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية المنافسة، استراتيجية القوة والسيطرة). جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2,7459-3,4024)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (1,04899-1,12694)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (3,2292)، بانحراف معياري قدره (1,15739)، وهذا ما يشير إلى أنّ مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي بمستوى متوسط وذلك أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي لمجال المحصور بين (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

- جاء بعد استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر ب:3.40، والانحراف المعياري قدر ب: 1.12. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

- جاء بعد استراتيجية القوة والسيطرة في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 3.38 والانحراف المعياري قدر ب: 1.17. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

- جاء بعد استراتيجية التجنب في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 3.36 والانحراف المعياري قدر ب: 1.30. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

- جاء بعد استراتيجية التسوية في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 3.24 والانحراف المعياري قدر ب: 1.21. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

- جاء بعد استراتيجية المنافسة في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 2.74 والانحراف المعياري قدر ب: 1.03. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

2.4.3. تحليل النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي:

سوف يتم عرض أسئلة محور الخاصة الأداء الوظيفي والتي تتمثل في ثلاثة أبعاد، كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
1	أساليب الإدارة في التعامل مع الخلافات تجعلني أشعر بالإنصاف	1,9176	,928540	2	منخفض
2	تساهم طريقة حل النزاعات في تعزيز ثقتي في الإدارة	1,7647	,666320	4	منخفض جدا
3	أساليب إدارة الصراع الحالية تقلل من شعوري بالضغط المهني	1,5176	,647560	5	منخفض جدا

4	يأخذ برأيي في حال وجود مشكلة أو خلاف وظيفي	1,9059	,665900	3	منخفض
5	إدارة الصراع بالشكل والوقت المناسبين تساهم في زيادة الرضا ال	3,1176	1,52293	1	متوسط
	الرضا الوظيفي	2,0447	,824840	3	منخفض
6	تؤدي استراتيجيات حل النزاع المطبقة إلى تحسين إنجاز المهام	1,7765	,696530	5	منخفض جدا
7	تُحسّن إدارة الصراع المطبقة من التنسيق بين أعضاء فريق العمل	2,2118	1,41501	3	منخفض
8	تُقلّل طرق معالجة الصراع من الأخطاء في العمل	2,8471	1,27714	1	متوسط
9	تساهم الإدارة في حل الخلافات دون التأثير على الأداء	2,3294	1,11684	2	منخفض
10	يساعد أسلوب الإدارة في حفظ التركيز والإنتاجية داخل الفريق	1,8941	1,05812	4	منخفض
	الإنتاجية	2,2118	1,03618	2	منخفض
11	بيئة العمل تُشجع على الابتكار بفضل التعامل الإيجابي مع الخلافات	2,3059	1,02381	3	منخفض
12	إدارة الصراع بأسلوب ايجابي تساعدني في التعبير عن أفكارني	2,5882	1,17812	2	منخفض
13	في حال الخلاف، يتم الاستماع الى كل الأطراف دون تهميش	3,0000	1,37148	1	متوسط
14	معالجة الخلافات بطريقة مرنة تعزز روح المبادرة لدي	1,9529	,59574	5	منخفض
15	يمكنني الابداع أكثر في بيئة تتعامل بذكاء مع النزاعات	2,1294	1,13167	4	منخفض
	الابداع	2,3953	,953680	1	منخفض
	نتيجة المحور الثاني	2,2173	,929760	/	منخفض

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن افراد العينة قد أبدوا على آراءهم حول محور " الأداء الوظيفي "، الذي خصصت لقياسه 15 عبارة، ، وزعت على 3 أبعاد هي كالاتي: (الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الابداع). جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2,0447-2,3953)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,82484-0,95368)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,2173)، بانحراف معياري قدره (,929760)، وهذا ما يشير إلى أنّ مستوى تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي هي بمستوى منخفض وذلك أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي لمجال المحصور بين (من 1.81 إلى 2.60 درجة)، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

_ جاء بعد الابداع في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 2.39، والانحراف المعياري قدر ب: 0.95. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة.

- جاء بعد الإنتاجية في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 2.21 والانحراف المعياري قدر ب: 1.03. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة.

- جاء بعد الرضا الوظيفي في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي قدر ب: 2.04 والانحراف المعياري قدر ب: 0.82. فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة.

5.3. اختبار صرحة الفرضيات:

سيتم تحليل تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للممرضين وذلك من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط وذلك لمعرفة نوع العلاقة ومدى تأثير المتغيرات، والجدول الاتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط

الأداء الوظيفي									المتغير
نعم يوجد تأثر ذو دلالة	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	B	
	0.000	1043,852	0,926	0,962	,0010	-3,407	/	,2790-	الثابت
					,0000	32,309	,962	,7730	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
							0		
الأداء الوظيفي									المتغير
نعم يوجد تأثر ذو دلالة	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	B	
	0.000	453,241	0,845	0,919	,0060	-2,848	/	,3630-	الثابت
					,0000	21,289	,919	,7590	استراتيجية التعاون
							0		
الأداء الوظيفي									المتغير
نعم يوجد تأثر ذو دلالة	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	B	
	0.000	719,740	0,897	0,947	,5270	,6360-	/	,0580-	الثابت
					,0000	26,828	,947	,6760	استراتيجية التجنب
							0		
الأداء الوظيفي									المتغير
نعم يوجد تأثر ذو دلالة	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	B	
	0,000	1052,120	0,927	0,963	,0260	-2,273	/	,1790-	الثابت
					,0000	32,436	,963	,7380	استراتيجية التسوية
							0		
الأداء الوظيفي									المتغير
نعم يوجد تأثر ذو	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	B	

الثابت		0,1610-	/	-2,664	,0090	0,977	0,955	1766,043	0.000	دلالة
استراتيجية المنافسة		,8660	,977	42,024	,0000					
الأداء الوظيفي										
المتغير		B	Beta	قيمة T	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى دلالة	نعم يوجد تأثير ذو دلالة
الثابت		-,3170	/	-3,101	,0030	0,944	0,892	685,862	0.000	
استراتيجية القوة والسيطرة		,7490	,944	26,189	,0000					

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V:27.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمعية خمسة أبعاد (استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية المنافسة، استراتيجية القوة والسيطرة). كل على حدى والأداء الوظيفي، بحيث أن معاملات التحديد بلغت بالترتيب (0.845_0.926_0.897_0.927_0.955_0.892)، وهذا يشير إلى أن درجة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي هي بنسب مرتفعة وطردية.

كما بلغت قيم معاملات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي (0.962_0.919_0.947_0.963_0.977_0.944)، وهذا يدل على أن توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، عند اختبار معنوية الانحدار F الذي يعتبر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى (0.05). كما نجد معاملات الانحدار (B) لمتغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده (0.773_0.759_0.676_0.738_0.866_0.749) وهي قيم موجبة ومرتفعة، أي إذا تغيرت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كل على حدى بدرجة واحدة فسيتغير بالإيجاب المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك حسب معاملات الانحدار المذكورة أعلاه، والذي هو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) عند اختبار (T)، وبهذا نقبل الفرضيات البديلة التي تنص على ما يلي:

H0: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للممرضين عند مستوى دلالة (0,05).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي للممرضين عند مستوى دلالة (0,05).

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية المنافسة على الأداء الوظيفي للممرضين عند مستوى دلالة (0,05).

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة والسيطرة على الأداء الوظيفي للممرضين عند مستوى دلالة (0,05).

H4: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي للممرضين عند مستوى دلالة (0,05).

H5: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التسوية على الأداء الوظيفي للممرضين عند مستوى دلالة (0,05).

5. الاستنتاجات :

الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً للمديرين. فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، لتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. يعد دعم فريق العمل عنصراً مهماً في العمل الجماعي، وأمرًا بالغ الأهمية لسلامة المرضى. والتهديد الذي يواجهه العمل الجماعي الناجح هو عدم فعالية إدارة الصراعات.

لذا وجب صياغة التدخلات الضرورية لتزويد الممرضين بأساليب إدارة الصراع الإيجابية اللازمة للتخفيف من حدة الصراع وإدارته. وقد تشمل هذه التدخلات: التدريب المنظم على إدارة الصراع، وبناء فريق العمل، وأنشطة التدريب على حل الصراعات، والتطوير المهني المستمر.

وعليه نستعرض فيما يلي الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثتين من معطيات نتائج البحث، إضافة إلى بعض التوصيات لتطوير البحث العلمي وواقع مؤسسات البحث في هذا الموضوع وتوجهاته، حيث:

- يُعد الصراع ظاهرة تنظيمية متكررة الحدوث، لا تنجم فقط عن التناقض في الموارد أو الأدوار، بل تتعمق بفعل الاختلافات في التصورات والتوجهات، وأساليب العمل، وأنماط القيادة، مما يجعله قابلاً للتأثير إيجاباً أو سلباً على بيئة العمل.
- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة فليس من الممكن ان يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى جيد إلا عندما يحببون العمل الذي يؤديه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولةً لتحقيق اهداف المؤسسة.
- أهمية اظهار مدير التمريض للقيادة الماهرة والقدرة على إدارة الصراعات وتقديم الدعم اللازم لفريق العمل. وتسلسل الضوء كذلك على أهمية إدارة الصراع باعتبارها كفاءة قيادية.
- ترجيح استراتيجية السيطرة والقوة على باقي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.
- تأثر استراتيجية السيطرة والقوة المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى سلباً على الأداء التمريضي عكس باقي الاستراتيجيات.

6. الخاتمة:

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم وميولاتهم وآرائهم الفكرية واهدافهم الشخصية، وتربطهم شبكة معقدة نوعاً ما من العلاقات الاجتماعية المتبادلة، ومن غير المتوقع ان يسود بينهم مناخ مستمر ودائم من الوفاق والوئام، خاصة في مجال العمل الصحي الذي يتطلب وجود التعاون لوحدة العمل، فمن المحتمل جدا وقوع بعض الخلافات التي تصل أحيانا إلى درجة الصراع.

وبناءً على ما اسفرت عليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- على المؤسسة ان توجه إدارة الصراع ليكون أكثر نفعاً وإيجابياً وذلك لما له من اهمية بالغة في سيرورة العمل داخل المؤسسة.
- ينبغي ان تحتوي المؤسسة على ادارة قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الاخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.
- تعزيز إنتاجية العاملين من خلال العمل على تقليل الضغوط النفسية المهنية وزيادة الحوافز والأجور والمكافآت، وكذا توفير الدورات التدريبية العملية بصفة منتظمة.
- ضرورة التنوع في استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسة بغية الرفع من الرضا الوظيفي للممرضين.
- تفهم تطلعات ورغبات الممرضين وتعزيز روح الابداع لديهم وذلك بغية الرفع من أدائهم.

6. قائمة المراجع:

1. Stephan Proksch « Conflict Management », Springer International Publishing AG Switzerland ,2016 , p2
2. خنساء محمد حسن عبد الرزاق وصفاء جواد عبد الحسين ، "تأثير جودة الحياة الوظيفية في تقليل الصراع التنظيمي " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد 48 العدد 137 آذار ، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2023 ، ص 61.
3. Jean-Paul Dumond "les conflits de pouvoir à l'hôpital", Les Tribunes de la santé 2003/1 (n°1), p.71-81.
4. Robbins, Stephen P , Judge, Timothy A, 'Organizational Behavior », Boston Pearson Education Limited, Fifteenth Edition 2013.p447.
5. بن خالد الحاج وبن خالد جمال، " الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11 العدد 02، 2021، ص 1221 ص 1222.
6. M Afzalur Rahim "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict";International journal of Management, Vol 13, N 2,October 2003,p 216.
7. اوشن جميلة، أسس إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة. مجلة المعارف، المجلد 17 العدد 2 ، 2022، ص 809 ص 810.
8. M Afzalur Rahim «A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations» Human Relations, Volume 38, N 1, 1985, pp .83-85.
9. سعد علي العنزي "الإدارة الصحية"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 71.
10. American Nurses Association ANA, <https://www.nursingworld.org/practice-policy/scope-of-practice/> , Consulté le 27-12-2024.
11. Zerwekh Joan, Ashley Zerwekh Garneau «Nursing today: Transition And Trends» Canada: Elseiver, Eleventh Edition, 2023, p 307
12. Frazer T.M. Human Stress, Work and job satisfaction A cretical Aproach, Occupational Safety And Healthy Series ; No .50 , seconde impression ; International labour office ; Geneva ; Swaziland, 1984 p 25
13. بن زاوشة فتحي: بورمانة عبد القادر ، تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من طرف المؤسسات الصحية في الجزائر على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية -دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11 العدد: 01، ديسمبر 2024، ص 558-534 .
14. صلاح محمود ذياب عبد الاله سيف الدين الساعاتي، إدارة المستشفيات (منظور شامل)، دار الفكر، عمان الأردن الطبعة الأولى 2012، ص 206.