

جامعة اليرموك

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

قسم الادارة العامة

"استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات
الحكومية الأردنية في مدينة إربد"

**"Conflict Management Strategies and their Impact on
Performance from Employee's Perspective in Jordanian Public
Hospitals in Irbid City"**

الباحثة

أنس محمد ابراهيم الخلايلة

الرقم الجامعي

2008370004

بإشراف الأستاذ الدكتور

أحمد الشيباب

2010م

"استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات

الحكومية الأردنية في مدينة إربد"

**"Conflict Management Strategies and their Impact on
Performance from Employee's Perspective in Jordanian Public
Hospitals in Irbid City"**

إعداد الطالبة :

أنس محمد ابراهيم الخاليلة

بكالوريوس نظم معلومات حاسوبية، جامعة اليرموك، 2006م

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة

اليرموك ، إربد ، الأردن.

لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور أحمد محمد سعيد الشيباب مشرفا ورئيسا

أستاذ. إدارة عامة، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور نعيم عقلة نصير عضوا

أستاذ. إدارة عامة، جامعة اليرموك

الأستاذ الدكتور محمد محمود طعمانه عضوا

أستاذ. إدارة عامة، جامعة جدارا

الأستاذ الدكتور أنيس صقر خصاونة عضوا

أستاذ. إدارة عامة، جامعة اليرموك

2010

الإهداء

إلى الكريم الذي أصف خجولة أمام عظيم عطائه

إلى صاحب القلب الحنون الدافئ

إلى نور عيني، ومهجة قلبي

لن أنسى فضلك ما حييت

أبي الغالي

إلى التي امتدتي بالقوة في لحظات ضعفي

إلى من رافقتني في مسيرتي في هذا الدرب

خطوة خطوة، إلى نبع الحنان

أمي العزيزة

إلى الشريان النابض الذي يمدني بالحياة

إلى الجدة والعمات العزيزات

إلى شمس النهار وقمر الليل

إلى رفيق دربي

زوجي الغالي

إلى أعمامي..... و إخواتي الأعزاءوكل من كان لهم الفضل علي وأحبهم

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة أنس محمد الخلايلة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أجمع علينا بنور العلم وكرمنا بالقلم، الحمد لله أولاً وأخيراً على فضله ونعمائه الذي يمر لي إتمام هذه الرسالة، وبعد فلا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى مشرفي الأستاذ الدكتور أحمد الشيايب الأب، الأديب، الأديب، والأستاذ الفاضل الذي كانت هذه الرسالة ثمرة لجموده المباركة وتوجيهاته الحكيمة ومتابعته المستمرة وتعاونه المثمر، فقد أرشدني إلى الطريقة المثلى في إعداد هذا البحث وزودني من بحر علمه ونبع عطائه وخبرته بكثير من الإرشادات التي كان لها الأثر الأكبر على السير في الاتجاه الصحيح الواضح.

كما لا يسعني أن أتقدم بحظيم الامتنان والشكر الجزيل إلى الأساتذة لجنة المناقشة الأفاضل لتفضلوا بمناقشة رسالتي هذه.

والله الموفق

الباحثة

أنس محمد إبراهيم الخلايلة

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير.....	د
قائمة المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الملاحق.....	ط
الملخص باللغة العربية.....	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1-1 المقدمة.....	2
2-1 مشكلة الدراسة.....	3
3-1 أهمية الدراسة.....	3
4-1 أهداف الدراسة.....	4
5-1 أسئلة الدراسة.....	5
6-1 فرضيات الدراسة.....	5
7-1 أسلوب الدراسة ومنهجيتها	7
8-1 مجتمع الدراسة	8
9-1 عينة الدراسة.....	8
10-1 مراحل تطوير أداة الدراسة.....	9
12-1 الأساليب التحليلية الإحصائية المستخدمة.....	12
13-1 التعريفات الإجرائية.....	12
14-1 محددات الدراسة.....	14
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1-2 مفهوم الصراع	16
2-2 خصائص الصراع.....	17
3-2 النظرة الى الصراع في الفكر الاداري.....	17
4-2 اسباب الصراع التنظيمي.....	18

الصفحة	الموضوع
19	2-5 أشكال الصراع التنظيمي.....
19	2-6 مراحل الصراع التنظيمي.....
20	2-7 أنواع الصراع التنظيمي.....
20	2-8 اساليب واستراتيجيات ادارة الصراع
25	2-9 طرق التعامل مع الصراع.....
26	2-10 الاثار السلبية للصراع التنظيمي.....
27	2-10 الاداء الوظيفي.....
35	2-11 الدراسات السابقة
35	2-12 الدراسات الاردنية.....
38	2-13 الدراسات العربية.....
46	2-15 الدراسات المتعلقة بالاداء
46	2-16 الدراسات الاردنية
50	2-17 الدراسات الاجنبية.....
52	الفصل الثالث: تحليل البيانات ومناقشتها
53	3-1 وصف خصائص عينة الدراسة.....
53	3-2 تحليل أسئلة الدراسة.....
67	3-3 الفرضية الرئيسية الأولى.....
73	3-4 الفرضية الرئيسية الثانية.....
79	3-5 الفرضية الرئيسية الثالثة.....
85	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
86	4-1 النتائج.....
88	4-2 التوصيات.....
89	المراجع
90	5-1 المراجع العربية.....
94	5-2 المراجع الأجنبية.....
96	3-الملاحق.....
99	5-4 الملخص باللغة الانجليزية.....

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
(1)	مجتمع الدراسة	8
(2)	عينة الدراسة	9
(3)	معال الاتساق الداخلي كونيخ الفا للمجالات والأداء ككل	11
(4)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المستشفى	53
(5)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس	54
(6)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر	54
(7)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الحالة الاجتماعية	55
(8)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الراتب	56
(9)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الخبرة في العمل الحالي	57
(10)	التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المهنة	58
(11)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لطبيعة استراتيجيات حل الصراع في المستشفيات الحكومية الأردنية ومدى تطبيقها مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	59
(12)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التجنب مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	60
(13)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية المجاملة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	61
(14)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية المنافسة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	61
(15)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعاون مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	62
(16)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التسوية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	63
(17)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لفقرات درجة أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	66
(18)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المستشفى على تقديرات المبحوثين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	68
(19)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعا لمتغير الجنس على تقديرات المبحوثين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	68
(20)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير العمر على تقديرات المبحوثين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	69
(21)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية على تقديرات المبحوثين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	70
(22)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الراتب على تقديرات المبحوثين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	71
(23)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الخبرة على تقديرات المبحوثين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	72
(24)	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المهنة على تقديرات المبحوثين لاستخدام استراتيجيات إدارة الصراع	73

الرقم	المحتوى	الصفحة
(25)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي تبعا لمتغير المستشفى	74
(26)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعا لمتغير الجنس	75
(27)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي تبعا لمتغير العمر	75
(28)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية	76
(29)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي تبعا لمتغير الراتب	77
(30)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي تبعا لمتغير الخبرة	78
(31)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي تبعا لمتغير المهنة	78
(32)	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر المهنة على درجة أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد	79
(33)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أسلوب المجاملة وبين مستوى أداء العاملين	80
(34)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أسلوب التجنب وبين مستوى أداء العاملين	81
(35)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أسلوب التنافس وبين مستوى أداء العاملين	81
(36)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أسلوب التسوية وبين مستوى أداء العاملين	82
(37)	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أسلوب التعاون وبين مستوى أداء العاملين	83
(38)	التكرارات والنسب المئوية لأهم الاقتراحات لتفعيل إدارة الصراع، وجعل ادارة الصراع ايجابية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن مرتبة تنازليا	84

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى
96	الاستبانة بصورتها النهائية

(الخلايلة، أنس، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير ،ادارة عامة ،جامعة اليرموك(2010)،إشراف :أ.د أحمد الشياب)

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الصراع المطبقة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، وإلى معرفة مستوى الأداء داخل هذه المستشفيات الحكومية ،كما وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء داخل المستشفيات الحكومية في مدينة إربد من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الحكومية في المدينة .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع(153) استبانة على العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد (مستشفى الأميرة بسمة، مستشفى الأميرة بديعة، مستشفى الأميرة رحمة) حيث استردت جميع الاستبانات وكانت جميعها صالحة للتليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:-

1. كان مستوى استخدام مديري المستشفيات الحكومية المبحوثة لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة على التوالي وحسب مستوى الاستخدام كالتالي:
استراتيجية المجاملة ثم استراتيجية التعاون ثم استراتيجية التسوية ثم استراتيجية المنافسة ثم استراتيجية التجنب.

2. كان مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد مرتفع من وجهة نظر العاملين بمستوى عالي ومتوسط حسابي 4.31 ويا انحراف معياري 53% .

3. تبين أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة نحو استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تعزى الى المتغيرات الوظيفية المستشفى، العمر، الحالة الإجتماعية، الراتب، المهنة، الخدمة.

4. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى في مستوى استخدام جميع استراتيجيات إدارة الصراع باستثناء استراتيجية التسوية وجاءت الفروق لصالح الذكور.

5. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية تعزى لأثر متغيرات المستشفى، العمر، الحالة الإجتماعية، الراتب، الخدمة.

6. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث

7. تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية بين طبيب وممرض وجاءت الفروق لصالح الممرض

8. تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين أسلوب المجاملة، التسوية، التعاون وبين مستوى الأداء للعاملين

9. تبين عدم وجود علاقة إحصائية إيجابية بين أسلوب التنافس ومستوى أداء العاملين.

10. تبين عدم وجود علاقة إحصائية سلبية بين أسلوب التجنب ومستوى أداء العاملين

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عددا من التوصيات الهادفة إلى تفعيل إدارة الصراع بحيث يكون

ايجابيا على أداء العاملين أهمها :

1.التخلي عن النظرة السلبية التي يتبناها المديرون للصراع وتبني فكرة وجود اثار ايجابية تطلعا

لتفعيل الأداء

2. بث روح النقاش الصريح والفعال واتخاذ الاجراء المناسب لمنع تكرار الصراع.

3. عدم التحيز لأي طرف من أطراف الصراع

4. العمل بروح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والأطراف المتنازعة

5. اعلام كل موظف بحقوقه كاملة وواجباته في جميع الاتجاهات

7. تفعيل مهارات التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل فعال

8.تدريب المدراء في المستشفيات الحكومية في مدينة اربد وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة

لتشخيص الصراع واستخدام الطريقة المثلى في حله.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات ،إدارة الصراع،الأداء،المستشفيات الحكومية ،مدينة اربد

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

المقدمة

تعيش المؤسسات بكافة أنواعها حالة من الصراع، لكونها وثيقة الصلة بحياة الأفراد والجماعات، فهي ظاهرة سلوكية تظهر بظهور الإنسان، وتختفي باختفائه في كونه المحرك الأساسي لهذه الصراعات. ومن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراعا مع ذاته، طموحاته، قدراته، واستعداداته، وقد يعاني صراعاً نتيجة لعلاقاته مع الآخرين، بسبب الأنظمة الاجتماعية والبيئية المختلفة. لذا يجب على المدير الإهتمام بشكل متزايد بالتعامل مع هذه الظاهرة، في كونها تقوم على التغيير أو الاختلاف الذي يطرأ على السلوك المعتاد، والذي يؤدي إلى تعطيل نظام العمل والاستقرار داخل بيئته.

ومن خلال الحديث عن الصراع التنظيمي للأنظمة البشرية، التي لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنظمة بشرية مفتوحة، وتتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، وإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعا جديدا للأداء المتميز من خلال لجوء الإدارة إلى اجتهادات خاصة بكيفية ادارة هذا الصراع، لإختيار الأفضل والأنسب بأسلوب منهجي. (العصري: 2006)

ولذا فالحاجة ماسة لدراسة مثل هذه الموضوعات، والكشف عن أشكال الصراع التنظيمي و الأساليب المتبعة في إدارته وتأثيرها على درجة الأداء داخل هذه المنظمات.

مشكلة الدراسة

يحظى القطاع الصحي بأهمية واسعة ودور محوري في مسيرة المحافظة على الصحة العامة، وتقديم الخدمات الصحية والوقائية بعدالة وجودة عالية. ونتيجة للدور الريادي في عملية الإصلاح والتغيير كان لا بد لنا من النظر إلى الصراعات داخل هذه المنظمات وتأثيرها على أداء العاملين حرصا على تحقيق الأهداف المنشودة منها بكفاءة وفعالية عالية. ونظرا لتزايد الإهتمام من قبل المديرين في هذه الظاهرة، بسبب ازدياد حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم وتباين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم مما يمكن التنبؤ به، ومما لا يمكن التنبؤ به، وقد يؤدي إلى التباين والتناظر بين الأفراد والجماعات جاءت هذه الدراسة لعدم وجود استراتيجيات واضحة لإدارة هذه الصراعات، مطبقة بشكل واسع من قبل الإداريين في كافة المستويات في المستشفيات الحكومية في مدينة اربد ولوضع الاستراتيجيات المناسبة لعلاجها . وهنا يثار التسائل عن مدى تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على اداء العاملين في المنظمات العامه مع التركيز على مدينة اربد ومن ثم يمكن صياغة المشكلة البحثية لهذه الدراسة المقترحة على النحو التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديروا المستشفيات الحكومية الاردنية في مدينة اربد لزيادة اداء العاملين من وجهة نظرهم؟.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من اعتبار ان الصراع التنظيمي من الموضوعات المهمة بالنسبة لاي منظمة لانه معنى بالكيان البشري المكون الاساسي في اي منظمة والذي تسعى اي منظمة للاستفادة منه في كونه من اهم الموارد المتاحة لها . كما وتتبع أهمية هذه الدراسة من نتائج بعض الاستراتيجيات المتبعة

لإدارة الصراع في كونها إيجابية وقد تدفع العاملين إلى أداء متميز، يرفع من سوية المؤسسة وحضورها، أو سلبية قد تضعف وجود المؤسسة وتدفعها للفشل والتراجع.

كما وتقسم أهمية الدراسة أيضا الى قسمين:-

1. أهمية نظرية لما لهذه الدراسة من دور مهم في توفير خلفية نظرية جيدة في سياق هذا الموضوع لكل الباحثين في هذا المجال .
2. أهمية عملية : وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد وما ينتج عنها من نتائج في الميدان الصحي وفي تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لتقويم سلوكهم في كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي ،وتبني أفضل الاستراتيجيات الممكنة لإدارة الصراع الإداري وتحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

1. التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الصراع المطبقة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.
2. التعرف على مستوى الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية
3. التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع على مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.
4. تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في مسيرة التقدم في هذا القطاع إلى الأفضل.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

1. ما مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع السائدة في المستشفيات الحكومية الأردنية في

مدينة إربد.

2. ما مستوى أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد؟

3. ما اثر العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع المتبعة في المستشفيات الحكومية الأردنية

وأداء العاملين .

4. سؤال مفتوح : ما أهم الاقتراحات لتفعيل إدارة الصراع و زيادة تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين

في المستشفيات الحكومية الأردنية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات الباحثين

لإستخدام استراتيجيات ادارة الصراع تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية(المستشفى ،الجنس،العمر

،الحالة الإجتماعية ،الراتب،الخدمة في العمل الحالي،المهنة).

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى أداء العاملين

في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (المستشفى

،الجنس،العمر ،الحالة الإجتماعية ،الراتب،الخدمة في العمل الحالي،المهنة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الصراع السائدة على أداء العاملين. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ارتباطية ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية المجاملة و مستوى أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ارتباط سلبية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التجنب و بين مستوى أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ارتباطية ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التنافس و مستوى أداء العاملين.

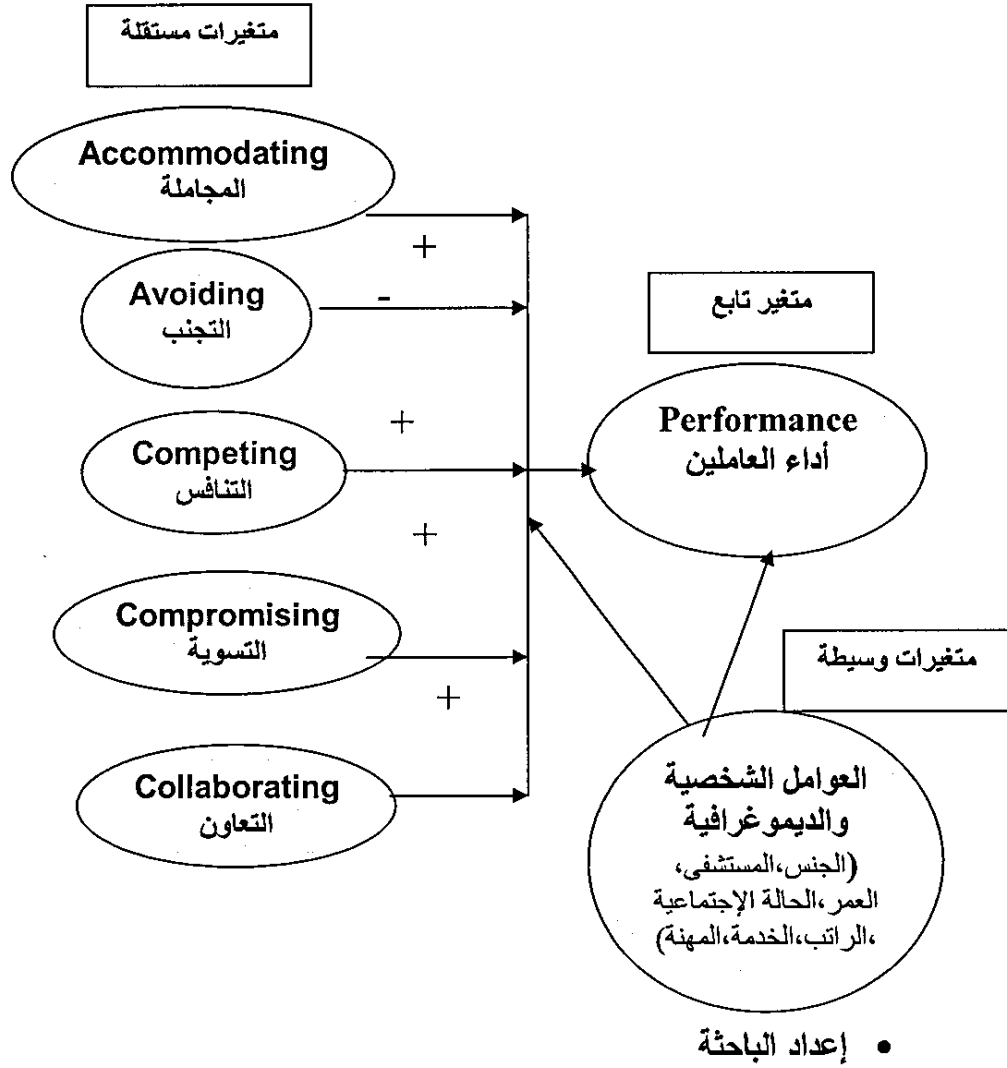
الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك علاقة ارتباط ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التسوية و مستوى أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك علاقة ارتباط ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التعاون و مستوى أداء العاملين.

نموذج الدراسة (شكل 1)



منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهجين من مناهج البحث العلمي وهما :

أولاً : المنهج الوصفي التحليلي:- وذلك من خلال الاعتماد على مصدرين من المعلومات

1. مصادر ثانوية: وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع

الدراسة.

ثانياً: مصادر أولية :- وذلك بالاعتماد على المعلومات المجموعة من خلال الاستبانة المصممة لتغطية الجوانب التطبيقية للدراسة والتي من خلالها سيتم الاجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

جدول (1) مجتمع الدراسة

المجموع	مستشفى الأميرة رحمة	مستشفى الأميرة بديعة	مستشفى الأميرة بسمة	
340	48 طبيب	42 طبيب	250 طبيب	طبيب
588	160 ممرض	85 ممرض	343 ممرض	ممرض
185	37 إداري	37 إداري	111 إداري	إداري
1113	245	164	704	المجموع

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (153) فردا من العاملين في المستشفيات الحكومية التالية في مدينة إربد (مستشفى الأميرة بسمة، مستشفى الأميرة بديعة، مستشفى الأميرة رحمة) بما نسبته (13.74) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم من خلال عينة عشوائية طبقية تناسبية حيث قامت الباحثة بتوزيع (153) استبانة عادت جميعها بنسبة ارجاع (100%) منها (69) استبانة بمستشفى الأميرة بسمة ونسبة (45,1%) من عينة الدراسة و(42) استبانة في مستشفى الأميرة بديعة ونسبة (27.5%) من عينة الدراسة و(42) استبانة في مستشفى الأميرة رحمة ونسبة (27.5%) من عينة الدراسة وقد تم توزيع استبانات الدراسة على جميع المبحوثين مباشرة من قبل الباحثة حيث قامت بتعريفهم بأهمية وأهداف الدراسة و قد تم استرجاع جميع الاستبانات التي كان قد تم توزيعها .

جدول (2) عينة الدراسة

المستشفى	طبيب	ممرض	اداري	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة المئوية
الأميرة بسمة	250	343	111	69	69	%45.1
الأميرة بديعة	42	85	37	42	42	%27.5
الأميرة رحمة	48	160	37	27	27	%27.5
المجموع	340	588	185	153	153	%100

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع :-

1. الأدب النظري المتعلق بموضوع هذه الدراسة المنشورة بالدوريات العربية أو الأجنبية.
2. الاستفادة من خبرة الاستاذ المشرف على الرسالة الدكتور أحمد الشياح في هذا المجال
3. الاستفادة من اراء المحكمين حول وضوح فقرات الإستبانة وموافقتها للأسلوب العلمي، حيث تم تعديل عدد من النقاط التي تتعلق بالأداء وإضافة السؤال المفتوح للإستبيان بناء على مقترحات المختصين في تقييمها.

تشتمل الاستبانة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول : يشتمل على المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة والتي تتمثل بـ:

(الجنس ، العمر ، الحالة الإجتماعية ، الراتب ، الخدمة في العمل الحالي ، المهنة).

الجزء الثاني: يشتمل على عدة فقرات موزعة على خمس مجالات وعلى عدة فقرات عن الأداء .

مجال إستراتيجية التجنب وبلغت عدد فقراتها (4) فقرات من (1-4)

مجال إستراتيجية المجاملة و بلغت عدد فقراتها (4) فقرات من (5-8).

مجال إستراتيجية المنافسة و بلغت عدد فقراتها (4) فقرات من (9-12).

مجال إستراتيجية التعاون و بلغت عدد فقراتها (4) فقرات من (13-16).

مجال إستراتيجية التسوية و بلغت عدد فقراتها (4) فقرات من (17-20).

أما بالنسبة للأداء و بلغت عدد فقراتها (13) فقرة من (21-33).

الجزء الثالث: ويتألف هذا الجزء من سؤال مفتوح وضع من أجل معرفة أهم الاقتراحات لتفعيل إدارة

الصراع وجعل إدارة الصراع إيجابية على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في الاردن؟

حيث أعطيت لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزنا مدرجا وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

بالأرقام وكان وفقا للترتيب الآتي:

5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	أوافق بدرجة متوسطة
2	أوافق بدرجة متدنية
1	أوافق بدرجة متدنية جدا

وتم تصنيف مستويات الموافقة لكل فقرة أو للمجال ككل حسب المعيار التالي: المتوسطات (3.5-5)

تمثل مستوى موافقة عالية، والمتوسطات (2.5-أقل من 3.5) تمثل مستوى موافقة متوسطة

، والمتوسطات (1-2.49) تمثل مستوى موافقة ضعيفة.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

صدق الأداة

لغرض التحقق من صدق اداة الدراسة تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الكفاءة والخبرة في جامعة اليرموك وذلك لإبداء آرائهم في الأداة من حيث وضوح الفقرات، مناسبة الفقرات للمجال الذي تتدرج تحته، دقة الصياغة اللغوية لكل فقرة. وتم الاستفادة من ملاحظاتهم من خلال حذف أوإضافة وإجراء التعديلات اللازمة من أجل تحقيق الأغراض المطلوبة .

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (40) مديرا حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا
للمجالات والأداء ككل

الاتساق الداخلي	
0.75	استراتيجية التجنب
0.81	استراتيجية المجاملة
0.84	استراتيجية المنافسة
0.88	استراتيجية التعاون
0.77	استراتيجية التسوية
0.90	الأداء

التحليل الإحصائي

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة المختلفة والتحقق من فرضياتها وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية statistical package for social sciences والمعروف باسم SPSS في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة :

1. تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic technique) كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وللإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تم استخدام أيضا تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
3. اختبار شيفيه وذلك لبيان الفروقات البعدية التي أظهرها تحليل التباين الأحادي ANOVA عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0,05)$.

التعريفات الإجرائية

- الصراع التنظيمي : هو عبارة عن المواقف المتعارضة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة نتيجة لاختلاف وجهات نظرهم ،أهدافهم ،احتياجاتهم في بيئة العمل .
- استراتيجيات إدارة الصراع : اجتهادات خاصة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي سواء في المنظمة أو خارجها تتضمن بدائل وخيارات مختلفة لحل الصراع وبأسلوب منهجي بين. وتتضمن:(استراتيجية المجاملة ، التجنب ، التنافس ، التسوية ، التعاون،الهيمنة).

- إستراتيجية المجاملة: وهي الاستراتيجية التي يميل من خلالها الرئيس المباشر الى عدم إيذاء مشاعر المتنازعين، والحفاظ على العلاقات بين المتنازعين بصورة طيبة، واعتبار حدوث الأخطاء فرصة للتعلم، والتركيز على نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتخاصمة)
- استراتيجية التجنب: وهي الاستراتيجية التي يميل من خلالها الرئيس المباشر الى إلقاء مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتنازعة، وتأجيل النظر في حل النزاعات للمستقبل، عدم إتخاذ المواقف التي تزيد من حدة الصراع، والتقليل من أهمية المواضيع المختلف بشأنها).
- استراتيجية التنافس: وهي الاستراتيجية التي يميل من خلالها الرئيس المباشر الى السعي لتحقيق أهدافه بغض النظر عن أهداف الآخرين، وإبراز رأيه بغض النظر عن وجهات النظر الأخرى، ، وتأكيد رغباته دون الاهتمام برغبات الآخرين.
- استراتيجية التسوية: وهي الاستراتيجية التي يميل من خلالها الرئيس المباشر الى التخلي عن بعض وجهات نظره لحل المشكلة، إيجاد حل وسط بين الأطراف المتنازعة، مراعاة أرباح وخسائر الأطراف المتنازعة عند حل الصراع، وإرضاء كافة الأطراف عند تسوية المشكلة)
- استراتيجية التعاون: وهي الاستراتيجية التي يميل من خلالها الرئيس المباشر الى الاهتمام برغبات واحتياجات الأطراف المتنازعة، وطلب من الأطراف المتنازعة تقديم حلول للمشكلة، استخدام أسلوب الصراحة والنقاش المفتوح بين الأطراف المتنازعة، ومشاركة الأطراف المتنازعة في حل المشكلة).
- الأداء : انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

محددات الدراسة

يتحدد تفسير نتائج الدراسة وتعميمها بالمحددات التالية:

- حدود مكانية: اقتصرته هذه الدراسة على عينة من الموظفين في المستشفيات الحكومية في مدينة إربد (مستشفى الأميرة بسمة، مستشفى الأميرة رحمة، مستشفى الأميرة بديعة)، وبالتالي صعوبة تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي العاملين في القطاع الصحي في المملكة.
- اعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة لجمع البيانات، وهذا الأسلوب يعكس اتجاهات المبحوثين التي قد تتأثر بعوامل مختلفة يصعب السيطرة عليها مما قد يؤثر على إجابات المبحوثين.
- اقتصرته حدود هذه الدراسة على العاملين فقط من فئة الأطباء، الممرضين، الإداريين في المستشفيات الحكومية في المدينة
- اشتملت هذه الدراسة على خمسة استراتيجيات لإدارة الصراع فقط (استراتيجية المجاملة، التجنب، التسوية، التنافس، التعاون) من بين عدد كبير من الاستراتيجيات في إدارة الصراع والتي أيضا تتضمن استراتيجية الحوار والتفاوض، استراتيجية حل المشكلات، استراتيجية الحواجز، استراتيجية تدريب الحساسية، استراتيجية وضع أهداف عليا، استراتيجية توسيع المصادر، استراتيجية تحديد عدو مشترك، استراتيجية تنويع المتغير عند الفرد... والى غير ذلك من الاستراتيجيات.