

## أثر مستوى إدارة الذات على إدارة الصراع التنظيمي -دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس-

حلا سامي عباس \*

(تاريخ الإيداع 2023 /2/26 - تاريخ النشر 2023 /6/12)

### □ ملخص □

أثر مستوى إدارة الذات على إدارة الصراع التنظيمي للقائمين على إدارة الصراع التنظيمي من (مدراء، معاوني مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء شعب) في المستشفيات الحكومية في مدينة طرطوس، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى واختبار One-Sample T test لاختبار الفرضية الثانية، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها كما يأتي:

- أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي استراتيجية التعاون.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية والتكيف.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة الذات المتوقّر لديهم ومتوسط الحياد (٣).

وقد أوصت الدراسة بتوجيه القائمين على إدارة الصراع إلى تعزيز آليات تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع (التعاون، التسوية، التكيف)، وإخضاعهم لبرامج تدريبية تعرفهم بالمهارات الفرعية لإدارة الذات، بحيث تمكنهم من امتلاك زمام الأمور في مكان العمل والتكيف مع التغييرات ومنه إدارة الصراعات بكفاءة وفاعلية.  
الكلمات المفتاحية: إدارة الذات، الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

# The Impact of Self-Management level on Organizational Conflict Management Strategies -Afield Study on Public Hospitals in Tartous City-

Hla Sami Abbas \*

(Received 26/2/2023.Accepted 12/6/2023)

## □ABSTRACT □

The research aims to test the impact of Self-Management level on organizational conflict management strategies for individuals in charge of managing organizational conflict from (general managers, assistant managers, heads of departments, division chief) in the public hospitals in Tartous City; The research adopted the descriptive analytical approach and a field study was carried out, and for data analysis and hypothesis testing the Statistical Package for Social Sciences (spss.v23) was used, the simple regression coefficient was used to test the first hypothesis and the One Sample T test to test the second hypothesis, and the most important results were:

- The most widely used strategy is the Collaboration strategy.
- There is a statistically significant impact of the Self-Management level on the strategies of Collaboration ,Compromising, Accommodation.
- There are statistically significant differences between the average respondent's answers about the level of Self-Management available to them and the average neutrality (3).

The study recommended directing those in charge of conflict management to strengthen mechanisms of applying conflict management strategies (Collaboration, Compromising, Accommodation). And subjecting them to training programs that know them to the sub-skills of self-management so that they can take control of the workplace and adapt to changes, including conflict management efficiency and effectiveness.

**Key Words:** Self-Management, Organizational Conflict, Organizational Conflict Management Strategies.

---

\*Master's degree, Business Administration Department, Faculty of Economics, Tartous, Syria.

## مقدمة:

إنَّ حالة الاستقرار والثبات هي حالة غير طبيعية في المنظمات ولاسيما المستشفيات، وذلك انطلاقاً من التفاعلات المبنية على أساس التعاون والتنسيق بين العديد من مجموعات العمل المتنوعة (الأطباء، التمريض، الإداريين الخ..). لتحقيق أهداف المستشفى، إلا أنَّ هذه الشبكة المعقدة من العلاقات المتبادلة قد تتخللها الصراعات أثناء تسيير العمل نتيجة اختلافهم في الأهداف، القدرات، وجهات النظر، وفي تفسيرهم لنفس الموقف، وهذه الصراعات إذا لم يتم التعامل معها بالشكل المطلوب ستتعاكس سلباً على أداء الفرد والمنظمة ككل. وتعد مهارة إدارة الذات من المهارات المهمة التي يجب أن يتمتع بها القائم على إدارة الصراع ليكون قادراً على تحليل موقف الصراع وتشخيصه بدقة.

## الدراسات السابقة:

### أ\_ الدراسات العربية:

١- دراسة (الجميل، ٢٠١٢):

بعنوان: دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل / دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل.

توصيف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل. طبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بالاعتماد على الاستبانة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد لإدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التوفيق والمجاملة)، وأبعاد الذكاء الشعوري لجولمان.

نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كلِّ بعد من أبعاد الذكاء الشعوري وإدارة صراع فريق العمل.

٢- دراسة (السوايعر، ٢٠٢٢):

بعنوان: الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

توصيف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة بين الذكاء الانفعالي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، طبقت الدراسة على المعلمين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي. تناولت الدراسة أربعة أبعاد للذكاء الانفعالي وهي: (إدارة الانفعالات، الدافعية الذاتية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، وأربعة أبعاد لاستراتيجيات إدارة الصراع وهي: (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة).

نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

ب\_ الدراسات الأجنبية:

١-دراسة (Sharma & Sehrawat, 2014):

“Emotional Intelligence and Conflict Management Styles: An Empirical study in Indian context”.

بعنوان: الذكاء العاطفي وأساليب إدارة الصراع/ دراسة تجريبية في الهند.

توصيف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان اختلاف المبحوثين في مستوى الذكاء العاطفي يؤثر على اختيارهم لاستراتيجية إدارة الصراع. طُبقت الدراسة على عينة من المديرين العاملين من المستوى المتوسط من مختلف المنظمات في شمال الهند. تناولت الدراسة أربعة أبعاد للذكاء العاطفي وخمسة أبعاد لاستراتيجيات إدارة الصراع.

نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين بعد إدارة الذات وكلاً من استراتيجية (حلّ المشكلات، التسوية، السيطرة، التكيف)، بينما لا توجد علاقة ارتباط مع استراتيجية التجنب.

٢-دراسة (Motaghi et al, 2014):

“The relationship between self-Control and conflict management styles among government managers and deputies of public organizations in Ahwaz”

بعنوان: العلاقة بين ضبط الذات وأساليب إدارة الصراع بين المدراء العامّين ونوابهم في المنظمات

الحكومية في الأحواز.

توصيف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ضبط الذات وأساليب إدارة الصراع. طُبقت الدراسة على عينة من المدراء العامّين ونوابهم في الأحواز. استخدمت الدراسة استبانة إشنايدر لضبط الذات واستبانة رحيم لأساليب إدارة الصراع (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف، استراتيجية السيطرة، استراتيجية التجنب).

وتنوّه الباحثة أنّ ضبط الذات هي مهارة فرعية من مهارات إدارة الذات (Goleman et al,

2002, p.4)

نتائج الدراسة:

-وجود علاقة طردية بين ضبط الذات وكلاً من استراتيجية التعاون والتسوية.

-وجود علاقة عكسية بين ضبط الذات وكلاً من استراتيجية التجنب والسيطرة والتسوية.

٣-دراسة (Alomari et al, 2020):

“The Impact of Emotional Intelligence on Conflict Management Case study from Jordan”.

بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على إدارة الصراع/ دراسة حالة من الأردن.

توصيف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع في هيئة الأوراق المالية الأردنية. تناولت الدراسة عينة عشوائية بسيطة واستخدام برنامج SPSS، اعتمدت الدراسة على

مقياس (Wong and Law, 2002) الذي يتكوّن من ١٦ سؤال يقيس أربعة أبعاد للذكاء العاطفي ومقياس (Rahim,1983) الذي يقيس خمسة أبعاد لإدارة الصّراع.

### نتائج الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على كلّ من استراتيجيّة (التّجنّب، التّعاون، التّسوية).
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على كلّ من استراتيجيّة (التّكيف، السّيطرة).
- مقارنة الدراسة الحاليّة مع الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحاليّة مع جميع الدراسات السابقة في تناولها إدارة الصّراع كمتغيّر تابع، واختلفت معها في بيئة التّطبيق (المستشفيات الحكوميّة)، وعدد الأبعاد لكلا المتغيرين حيث تناولت بعد واحد للذكاء العاطفي وهو (إدارة الذات)، وثلاثة أبعاد لإدارة الصّراع وهي (استراتيجيّة التّعاون، استراتيجيّة التّسوية، استراتيجيّة التّكيف) برّرت الباحثة اختيارها لاحقاً.

### مشكلة البحث:

تعدّ إدارة الصّراع مهمّة صعبة في المنظّمات لاسيما المستشفيات، كونها تعتمد في تحقيق أهدافها على التّعاون والتّسيق بين مجموعات العمل المختلفة من أطباء وممرضين وفنيين وإداريين، وبما أنّ هؤلاء الأفراد يختلفون في المبادئ والقيم والأهداف يعد الصّراع التّنظيمي أمراً طبيعياً. ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة إلى الهيئة العامّة لمستشفى الأطفال والهيئة العامّة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله/ التّوليد خلال شهر تشرين الثاني عام ٢٠٢٢م، أجرت الباحثة عدّة مقابلات مع معاوني المدراء ورؤساء الأقسام ورئيسات تريض تضمّنت مجموعة أسئلة أهمّها: ما هي أكثر الاستراتيجيات المستخدمة من قبلهم في إدارة الصّراعات الناشئة في المستشفيات محل البحث، وما هي أهمّ أسباب الصّراعات بين المرؤوسين وقد تبين أنّها تعود إلى (التّغيب عن العمل، المنافسة على الموارد، التّهرّب من تحمّل المسؤولية، التّعامل مع الجمهور، عدم التّعاون مع الآخرين وغيرها من الأسباب)، وتبيّن للباحثة أنّ بعضهم قد يتمتّع بمهارة إدارة الذات لكنّه لا يدرك أهمّيّتها في إدارة الصّراعات. وبذلك فإنّ مشكلة البحث يمكن أن نوجزها بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما هو مستوى إدارة الذات لدى القائمين على إدارة الصّراع في المستشفيات محل البحث؟
- ٢- ما هي الاستراتيجيات الأكثر استخداماً من قبل القائمين على إدارة الصّراع في المستشفيات محل البحث؟
- ٣- ما أثر مستوى إدارة الذات لدى القائمين على إدارة الصّراع في الاستراتيجيات المطبّقة من قبلهم لإدارة الصّراعات الناشئة في المستشفيات محل البحث؟

### أهميّة البحث:

#### ♦ الأهميّة النظريّة للبحث:

يستمد البحث أهمّيّته النظريّة من أهميّة المتغيرات المدروسة في بيئة المنظّمات المعاصرة، إذ تعدّ مهارة إدارة الذات لدى القائمين على إدارة الصّراعات ضروريّة جدّاً في السّيطرة على انفعالاتهم التي قد تؤثر على القرارات التي سيتخذونها، حيث تمكّنهم مهارة إدارة الذات من تشخيص موضوع الصّراع بدقّة واختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتهم.

### ❖ الأهمية العملية للبحث:

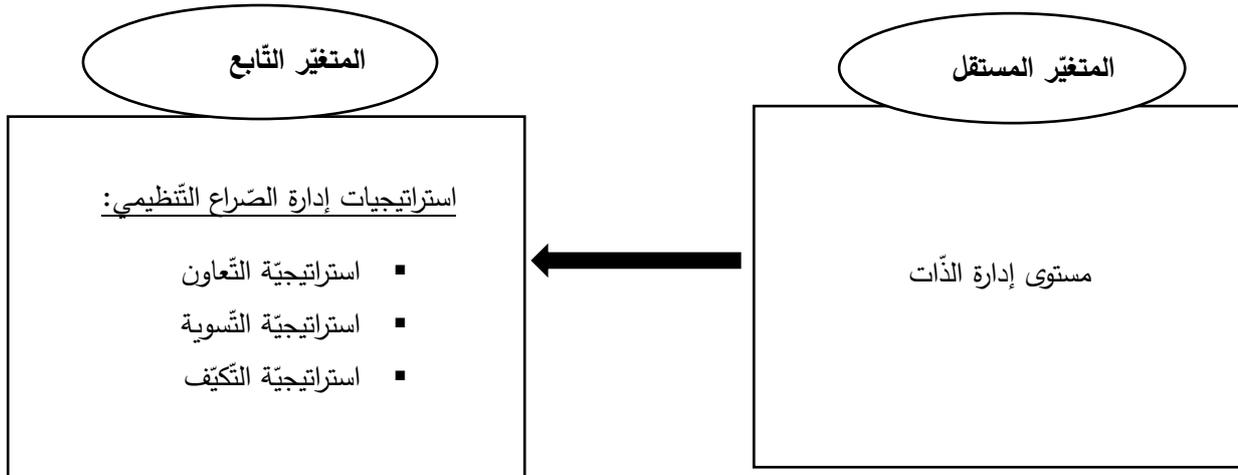
ترجمة نتائج البحث إلى توصيات تفيد القائمين على إدارة الصراع باستخدام الاستراتيجية التي تتلاءم مع طبيعة الصراعات الناشئة في المستشفيات محل البحث، والتخطيط لبرامج إرشادية حول مهارة إدارة الذات، لتعريف هؤلاء القادة بأهمية العواطف في مكان العمل ومدى تأثيرها على قراراتهم، مما يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تنعكس على مستوى أداء الفرد والمستشفى ككل.

### أهداف البحث:

- قياس مستوى إدارة الذات لدى القائمين على إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات العامة محل البحث.
- تحديد الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات العامة محل البحث.
- التحقق من وجود أثر لمستوى إدارة الذات لدى القائمين على إدارة الصراع في الاستراتيجيات المطبقة من قبلهم لإدارة الصراعات في المستشفيات العامة محل البحث.

### نموذج البحث:

شكل رقم (١): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: مستوى إدارة الذات.
- المتغير التابع: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واختارت الباحثة ثلاث استراتيجيات وهي: (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف).

### فروض البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة الذات المتوافر لديهم ومتوسط الحياد (٣).

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الذات على إدارة الصراع التنظيمي. يتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

١- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية التعاون.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية التسوية.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية التكيف.

### **منهجية البحث:**

-اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي لتوصيف متغيراته وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل للعينة، وتم قياس المتغيرات المستقلة والتابعة باستبانة موجهة للقائمين على إدارة الصراع التنظيمي ورعت ميدانياً وباليد، وقد تم تصميمها اعتماداً على الدراسات السابقة (Kassim & Ibrahim, 2014) بالنسبة للمتغير التابع، ودراسة (Goleman et al, 2002) بالنسبة للمتغير المستقل، تم اعتمادها بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في كلية الاقتصاد في جامعة طرطوس.

-لقياس صدق الاتساق الداخلي استخدم معامل الارتباط بيرسون واتضح أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). واستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكانت جميع قيمه أكبر من ٠.٦ ومن ثم يمكن القول أن الاستبانة تتسم بالثبات.

-تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, v.23)، واستخدم اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سميرونوف، واختبار One-sample T-test لاختبار الفرضية الأولى، ومعامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية.

### **مجتمع البحث وعينته:**

تكون مجتمع البحث من العاملين القائمين على إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات العامة (الهيئة العامة لمستشفى الأطفال، الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله/ التوليد)، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة ٣٩ استبانة والقابلة للتحليل ٣٠ استبانة.

### **حدود البحث:**

- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الهيئات العامة المستقلة في مدينة طرطوس (الهيئة العامة لمستشفى الأطفال، الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله/ التوليد)
- **الحدود البشرية:** جميع المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب القائمون على إدارة الصراعات في المستشفيات العامة محل البحث.
- **الحدود الزمانية:** تم توزيع الاستبانة خلال شهر تشرين الثاني من عام ٢٠٢٢م.
- **الحدود العلمية:** يقوم البحث على استكشاف العلاقة بين مستوى إدارة الذات واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي اقتصرت الدراسة على ثلاث استراتيجيات وهي (استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف).

## الأدب النظري

### ١- إدارة الذات (Self- management):

إنَّ النّجاح في الحياة العمليّة لا يتطلّب الذكاء المعرفيّ فحسب وإنما يتطلّب بشكلٍ موازٍ مهارات شخصية واجتماعية إضافية، أي كيف يتصرّف الفرد مع أقرانه ورؤسائه ومرؤوسيه على نحوٍ يخلق بيئة عمل إيجابية، وبناءً على ذلك نالت مهارة إدارة الذات اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين فهي تتضمن مجموعة مهارات فرعية تساعد الفرد على تكوين علاقات جيدة مع الآخرين وضبط انفعالاته نحو الهدف الذي يصبو إلى تحقيقه، وبالتالي فهي ضرورية للقائد في إدارة الصراعات الناشئة في المنظمة كونه يتعامل مع أفراد يتفاوتون في القدرات والمهارات والأهداف والاحتياجات وعليه أن يحقّق التوافق بينهم.

**مفهوم إدارة الذات:** قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية. وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية (المحرزي، ٢٠١٧، ص:١٣).

#### مبادئ إدارة الذات:

- **تحديد الأدوار:** أي يحدّد المرء أدواره في الحياة وأدوار كل فرد معه، حتّى يستثمر وقته وطاقته على أساس منظم.
- **اختيار الأهداف:** تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء، ويجب تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية واقعية وعمل خطط لتنفيذها.
- **الجدولة:** ويقصد بها تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تمّ تنفيذه وما لم يتمّ.

▪ **التكيف اليومي:** ويقصد به وضع أولويات الأنشطة، والاستجابة للأحداث والعلاقات والخبرات غير المتوقعة بطريقة مقبولة (المحرزي، ٢٠١٧، ص:١٦-١٧).

#### المهارات الفرعية لإدارة الذات وفقاً ل (Goleman et Boyatzis, 2017, p:3):

ـ **ضبط النفس العاطفي:** القدرة على إبقاء المشاعر المزعجة تحت السيطرة، والحفاظ على فعاليتنا في ظلّ الظروف المجهدة أو العدائية.

ـ **التوجه نحو الإنجاز:** السعي لتلبية أو تجاوز معيار التميّز، البحث عن طرق للقيام بالأشياء بشكل أفضل، تحديد الأهداف الصعبة مع أخذ المخاطر بالحسبان.

ـ **النظرة الإيجابية:** القدرة على رؤية إيجابية في الناس والمواقف والأحداث، والمثابرة على تحقيق الأهداف رغم العقبات.

ـ **القدرة على التكيف:** المرونة في التعامل مع التغيير، والتّوفيق بين المطالب المتعدّدة.

وتعزو الباحثة اختيارها بُعد إدارة الذات من أبعاد الذكاء العاطفي نظراً لأهميته في قطاع التطبيق، حيث تتعرض مجموعات العمل داخل المستشفيات إلى ضغوطات كبيرة يترتب عليها صراعات تنظيمية، وبالتالي لا بُدّ للقائم على إدارة الصراعات داخل المستشفيات أن يمتلك مهارة إدارة الذات كونها أكثر مهارات

الدَّاء العاطفي التي تمكَّنه من ضبط انفعالاته وانفعالات الآخرين والتَّكْيِف مع الظُّروف المختلفة، ومنه تحليل موقف الصِّراع وتشخيصه بدقَّة واتِّخاذ القرار المناسب بما يسهم في تحقيق أهداف المستشفى.

## ٢- إدارة الصِّراع (Conflict management):

الصِّراع التَّنظيمي حالة طبيعيَّة في أيَّة منظمَّة طالما أنَّها تعتمد على العنصر البشريِّ في تحقيق أهدافها، ونتيجةً للتفاعل بين هؤلاء الأفراد داخل المنظمَّة يظهر الصِّراع جلياً، لذلك تعد إدارة الصِّراع في مكان العمل أمراً في غاية الأهمية لتقليل الآثار السلبية له وتعظيم الآثار الإيجابية، حيث يتم الاعتماد على عدَّة استراتيجيات مختلفة وفقاً لموقف الصِّراع والأطراف المعنيين، فكأما كانت إدارة المنظمَّة قادرة على معالجة الصِّراعات بكفاءة وفاعليَّة سيؤدِّي ذلك إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء على مستوى الفرد والمنظمَّة ككل.

### مفهوم الصِّراع التَّنظيمي:

هو أحد الأشكال الرئيسيَّة للتفاعل قد يسبب إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتِّخاذ القرارات بشكل يؤدِّي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، حيث أنَّ وجود الصِّراع عند مستوى معيَّن يعد حافزاً وأحد مصادر القوَّة لرفع الأداء الوظيفيِّ للأفراد والجماعات، لكنَّ وصول الصِّراع إلى مستوى عالٍ يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية (رضوان، ٢٠١٧، ص: ٢٧)

### استراتيجيات إدارة الصِّراع التَّنظيمي وفقاً ل (رضوان، ٢٠١٢، ص: ٣٨-٣٩).

- ١- استراتيجيَّة التَّعاون: وهو تدخُّل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق اتِّباع استراتيجيَّة سلوكيَّة تتمثَّل في أنَّ الصِّراع سوف يتلاشى تدريجياً مع الدَّعوة إلى ضرورة التَّعاون بين الأطراف.
- ٢- استراتيجيَّة التَّجنُّب: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللِّقاءات وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يمتَّع بشخصيَّة أو حضور كبير أو أن يكون هناك من يستطيع وضع حلول في غياب المدير.
- ٣- استراتيجيَّة التَّسوية: أي اختيار المدير لبدل يرضي الطَّرفين، ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.
- ٤- استراتيجيَّة التَّكْيِف: الاعتراف بوجود صِّراع ثمَّ لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلميِّ والتَّقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة.
- ٥- استراتيجيَّة السَّيطرة: وهو لجوء الإدارة إلى استخدام القوَّة القانونيَّة في حلِّ الصِّراع، ويفضَّل استخدامه في الحالات الطَّارئة.

وقد اختارت الباحثة ثلاث استراتيجيات منها وهي (استراتيجيَّة التَّعاون، استراتيجيَّة التَّسوية، استراتيجيَّة التَّكْيِف) وذلك بناءً على نتائج الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قامت بها الباحثة، فاستراتيجيَّة التَّعاون تركز لدى العاملين التَّعاون وروح الفريق باعتباره عمل إنسانيِّ بالدرجة الأولى، واستراتيجيَّة التَّسوية جيِّدة للتفاوض دون إثارة موضوع الصِّراع الذي قد لا نجد وقتاً لطرحه وعلاجه في ظلَّ طبيعة القَطاع المدروس (المستشفيات) التي لا يتوقَّف عملها، أما استراتيجيَّة التَّكْيِف فهي جيِّدة لتجنُّب الصِّراع اللاحق مع الطَّرف الآخر.

### الجانب العمليِّ

**ثبات الاستبانة (Reliability of questionnaire):** هو ضمان الحصول على نفس النَّاتج تقريباً إذا أُعيد تطبيق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد، وهذا يعني قلة تأثير عوامل الصدفة والعشوائيَّة على نتائج الاختبار، أي إنَّ العلاقة قويَّة بين أداة الاختبار والأداء الحقيقيِّ للفرد (السيد أبو هاشم، 2006)، ويتم اختبار ثبات

الاستبانة بعدة طرق أشهرها معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha وهذا المعامل يأخذ قيماً بين (0,1) فكلما كانت قريبة من 1 نقول إنَّ الاستبانة تتمتع بالثبات (البحر والتنجي، 2014، ص:14).

ويوضح الجدول الآتي معامل ألفا - كرونباخ للاستبانة:

جدول رقم (١): قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	قيمة معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha
استراتيجية التعاون	٠.٦٨٢
استراتيجية التكيف	٠.٨٠٢
استراتيجية التسوية	٠.٧٤٧
إدارة الذات	٠.٨٤٣
قيمة معامل ألفا - كرونباخ لكامل الاستبانة	0.919

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أنَّ قيم معامل ألفا - كرونباخ لجميع المحاور كانت أكثر من 0.6، كما أنَّ قيمة ألفا - كرونباخ الإجمالية بلغت درجة عالية (0.919) وهذا يعني أنَّ الاستبانة تتمتع بالثبات بدرجة كبيرة.

**صدق الاستبانة (Validity of questionnaire):** يتمَّ التَّحَقُّق من صدق الاستبانة كما يلي:

**أولاً: الصدق البنائي:** يتمَّ حساب الصدق البنائي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بيرسون بين المحاور والمتوسط الكلي لأداة البحث، فإذا تجاوزت قيم معامل الارتباط ٠.٦ أو تساوت معها عندها تعدَّ الاستبانة متمتعة بالصدق البنائي.

جدول رقم (٢): الصدق البنائي للاستبانة

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
استراتيجية التعاون	٠.٦٣٢**	٠.٠٠٠
استراتيجية التسوية	٠.٨٣٣**	٠.٠٠٠
استراتيجية التكيف	٠.٦١٢**	٠.٠٠٠
إدارة الذات	٠.٧٩٥**	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتَّضح من الجدول السابق أنَّ جميع قيم معاملات الارتباط أكبر من ٠.٦ وبالتالي تتمتع الاستبانة بالصدق البنائي.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:** يتمَّ حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، فإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط مساوية أو أقل من 0.05 تعدَّ الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

## ١- صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التعاون:

جدول رقم (٣): صدق الاتساق الداخلي لمحور "استراتيجية التعاون"

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط Pearson	العبارة
0.00	0.616	أضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.
0.00	0.718	أنظم الاجتماعات مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الصراع.
0.02	0.415	أبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً.
0.00	0.681	أحث الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة.
0.00	0.698	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.
0.00	0.535	أقدم الحوافز لحث الموظفين على التعاون.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تكون جميع فقرات محور "استراتيجية التعاون" تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجية التسوية:

الجدول رقم (٤): صدق الاتساق الداخلي لمحور "استراتيجية التسوية"

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط Pearson	العبارة
0.00	0.501	أتفاوض مع أطراف الصراع للوصول إلى حل وسط يرضي توقعات كلا منهما.
0.00	0.736	أشجع تبادل وجهات النظر لحل الصراع.
0.01	0.459	أقترح أرضية مشتركة لتحقيق الأهداف.
0.00	0.620	أعمل على التوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.
0.00	0.651	أحافظ على العلاقات بين جميع أطراف الصراع.
0.00	0.552	أساعد الآخرين على إبراز أفكارهم واهتماماتهم.
0.00	0.665	أخفف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع.
0.00	0.539	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تكون جميع فقرات محور "استراتيجية التسوية" تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

### ٣- صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجيّة التكيف:

جدول رقم (٥): صدق الاتساق الداخلي لمحور "استراتيجيّة التكيف"

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط Pearson	العبارة
0.00	0.852	أقوم عادة ببعض التنازلات للآخرين لإرضاء احتياجاتهم وتجنباً لعرقلة العمل.
0.00	0.641	أتنازل عن رغباتي لتحقيق رغبات الطرف الآخر.
0.00	0.672	أتماشى عادة مع اقتراحات ورغبات الآخرين.
0.00	0.612	أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر.
0.00	0.714	أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتصارعة.
0.02	0.414	أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع الأطراف المتصارعة.
0.03	0.394	أعمل على حلّ المشكلات بما يتناسب مع توقّعات العاملين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أنّ جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكليّة للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تكون جميع فقرات محور "استراتيجيّة التكيف" تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

### ٤- صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة الذات:

جدول رقم (٦): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور "إدارة الذات"

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط Pearson	العبارة
0.00	0.559	أستطيع التّحكّم بمشاعري السّلبية وتصرفاتي.
0.00	0.505	أبقى هادئاً وإيجابياً، حتّى في اللحظات العصيبة.
0.00	0.513	أعترف بأخطائي ولديّ القدرة على الاعتذار عنها.
0.00	0.521	أطرح ما يبعث على القلق من قضايا أخلاقيّة.
0.00	0.623	أفي بوعودي للآخرين.
0.00	0.505	أكيّف أفكاري على أساس المعلومات الجديدة.
0.00	0.777	أتعامل مع الأمور غير المتوقّعة بشكلٍ جيد.
0.02	0.417	أغيّر استراتيجيتي لتتناسب الموقف.
0.00	0.539	أعمل على تحسين أدائي بدافع ذاتي.
0.00	0.556	ليس لديّ مشكلة في أن أجازف مجازفةً مدروسة.
0.00	0.661	أتوقّع العقبات التي تعرقل التّقدم.
0.04	0.373	أستطيع تحقيق النّجاح حتّى تحت الضّغط.
0.05	0.361	أعمل على اقتناص الفرص الماثلة أمامي.
0.00	0.501	أتحمّس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.

0.00	0.651	أتجاوز الزوئين المتبع في الإجراءات عند الضرورة.
0.00	0.543	أبدل جهداً يفوق مستوى التوقعات.
0.00	0.603	أحاول أن أكون مبتكراً عند وجود تحديات.
0.00	0.589	أعتقد أن المستقبل سيكون أفضل من الماضي.
0.00	0.611	أحاول دائماً البحث عن النواحي الإيجابية في كل المواقف.
0.00	0.654	أحمل كثيراً من الأمل والتفاؤل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تكون جميع فقرات محور "إدارة الذات" تتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

#### الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة:

تمّ تحديد الأهمية النسبية من خلال الصيغة الآتية: (المتوسط الحسابي/5) × 100  
 لحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع وفق الجدول التالي:

جدول رقم (٧): توضيح مستوى المتوسط المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: (الفرا، 2008، ص: 26).

#### المحور الأول: استراتيجية التعاون:

- ١

جدول رقم (٨):

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٣	موافق بشدة	٩١.٢	٠.٥٦	٤.٥٦	أضع أهدافاً مشتركة يتطلّب إنجازها تعاون الجميع.
٦	موافق	٧٦	١.٢١	٣.٨	أنظّم الاجتماعات والتدوات مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الصراع.
١	موافق بشدة	٩٤.٦	٠.٥٢	٤.٧٣	أتبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً.
٢	موافق بشدة	٩٤	٠.٥٣	٤.٧	أحدث الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة.
٤	موافق بشدة	٨٩.٢	٠.٦٨	٤.٤٦	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.
٥	موافق بشدة	٨٦	١.١٧	٤.٣	أقدم الحوافز لحث الموظفين على التعاون.
	موافق بشدة	٩٠.٨	٠.٣٥	٤.٥٤	الإجمالي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "استراتيجية التعاون"

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وفقاً للجدول أعلاه كانت أكثر العبارات ارتفاعاً هي عبارة "تبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (٤.٧٣) مع وجود تشتت منخفض في إجابات الباحثين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (٠.٥٢)، أما أكثر العبارات انخفاضاً هي عبارة "أنظم الاجتماعات والندوات مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الصراع" وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٨) مع وجود تشتت في إجابات الباحثين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١.٢١) وهذا يدل على أن القائمين على إدارة الصراع لا يعتمدون على تنظيم الاجتماعات بشكل دائم لبحث أسباب الصراع بين الأطراف المتصارعة.

## ٢- المحور الثاني: استراتيجية التكيف:

جدول رقم (٩):

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
٤	موافق	٧٢	١.١٣	٣.٦	أقوم عادةً ببعض التنازلات للآخرين لإرضاء احتياجاتهم وتجنباً لعرقلة العمل.
٦	محايد	٦٢.٦	١.٢٧	٣.١٣	أتنازل عن رغباتي لتحقيق رغبات الطرف الآخر.
٥	موافق	٧٠	٠.٩٧	٣.٥	أتمشى عادةً مع اقتراحات ورغبات الآخرين.
٣	موافق	٧٥.٢	٠.٨٩	٣.٧٦	أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر.
٢	موافق بشدة	٩٠.٦	٠.٦٢	٤.٥٣	أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتصارعة.
١	موافق بشدة	٩٢.٦	٠.٦٦	٤.٦٣	أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع الأطراف المتصارعة.
	محايد	٦٠.٦	١.٠٣	٣.٠٣	أعمل على حل المشكلات بما يتناسب مع توقعات العاملين.
	موافق	٧٧.٢	٠.٦١	٣.٨٦	الإجمالي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "استراتيجية التكيف"

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وفقاً للجدول أعلاه كانت أكثر العبارات ارتفاعاً هي عبارة "أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع الأطراف المتصارعة" وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤.٦٣) بانحراف معياري (٠.٦٦)، وهذا يدل على أن القائمين على إدارة الصراع يستخدمون ألفاظ الإيجابية التي تعزز إدارة الصراع، أما أكثر العبارات انخفاضاً هي عبارة "أعمل على حل المشكلات بما يتناسب مع توقعات العاملين" وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٠٣) مع وجود تشتت في إجابات الباحثين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١.٠٣) وهذا يدل على أن القائمين على إدارة الصراع يحلون الصراع كما يرونه مناسباً لمصلحة الجميع.

٣- المحور الثالث: استراتيجيّة التسوية:

الجدول رقم (١٠):

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
٦	موافق بشدة	٨٤.٦	٠.٨٥	٤.٢٣	أتفاوض مع أطراف الصّراع للوصول إلى حلّ وسط يرضي توقّعات كلاّ منهما.
٤	موافق بشدة	٩٠	٠.٧٣	٤.٥	أشجّع تبادل وجهات النظر لحل الصّراع.
٢	موافق بشدة	٩٠.٦	٠.٥٧	٤.٥٣	أقترح أرضيّة مشتركة لتحقيق الأهداف.
٥	موافق بشدة	٨٨.٦	٠.٦٧	٤.٤٣	أعمل على التّوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.
١	موافق بشدة	٩٤	٠.٥٣	٤.٧	أحافظ على العلاقات بين جميع أطراف الصّراع.
٣	موافق بشدة	٩٠.٦	٠.٨١	٤.٥٣	أساعد الآخرين على إبراز أفكارهم واهتماماتهم.
٢	موافق بشدة	٩٠.٦	٠.٥٧	٤.٥٣	أخفف مشاعر الغضب والتوتر لدى اطراف الصّراع.
٧	محايد	٥٤.٦	١.٢٥	٢.٧٣	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصّراع.
	موافق بشدة	٨٥.٤	٠.٤٢	٤.٢٧	الإجمالي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "استراتيجيّة التسوية"

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وفقاً للجدول أعلاه كانت أكثر العبارات ارتفاعاً هي عبارة "أحافظ على العلاقات بين جميع أطراف الصّراع" وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤.٧) بانحراف معياري (٠.٥٣)، أمّا أكثر العبارات انخفاضاً هي عبارة "أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصّراع" وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٢.٧٣) مع وجود تشتت في إجابات المبحوثين حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١.٢٥).

بناءً على الإحصاءات الوصفية السابقة يتضح أنّ أكثر الاستراتيجيات استخداماً كانت استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي بلغ (٤.٥٤).

٤- المحور الرابع: إدارة الذات:

جدول رقم (١١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "إدارة الذات"

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
١٢	موافق	٨٣.٢	٠.٨٣	٤.١٦	أستطيع التّحكم بمشاعري السّلبية وتصرفاتي.
١٨	موافق	٨٠.٦	١.٠٦	٤.٠٣	أبقى هادئاً وإيجابياً، حتّى في اللحظات العصيبة.
٣	موافق بشدة	٩٤.٦	٠.٤٤	٤.٧٣	أعترف بأخطائي ولديّ القدرة على الاعتذار عنها.
٢٠	محايد	٦٠	١.٥	٣	أطرح ما يبعث على القلق من قضايا أخلاقيّة.
١	موافق بشدة	٩٩.٢	٠.١٨	٤.٩٦	أفي بوعودي للآخرين.
٥	موافق بشدة	٩١.٢	٠.٥٦	٤.٥٦	أكيّف أفكارى على أساس المعلومات الجديدة.
٩	موافق بشدة	٨٨	٠.٦٧	٤.٤	أتعامل مع الأمور غير المتوقّعة بشكل جيد.
١٣	موافق	٨٣.٢	٠.٩٤	٤.١٦	أغيّر استراتيجيتي لتناسب الموقف.

٢	موافق بشدة	٩٦.٦	٠.٣٧	٤.٨٣	أعمل على تحسين أدائي بدافع ذاتي.
١٠	موافق بشدة	٨٦.٦	٠.٩٥	٤.٣٣	ليس لدي مشكلة في أن أجازف مجازفة مدروسة.
١٧	موافق	٨٠.٦	٠.٦١	٤.٠٣	أتوقع العقبات التي تعرقل التقدم.
١١	موافق بشدة	٨٥.٢	٠.٥٨	٤.٢٦	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغط.
١٩	موافق	٨٠	١.٠٨	٤	أعمل على اقتناص الفرص الماثلة أمامي.
٦	موافق بشدة	٩١.٢	٠.٦٧	٤.٥٦	أتحمس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.
١٦	موافق	٨١.٢	٠.٩٨	٤.٠٦	أتجاوز الروتين المتبع في الإجراءات عند الضرورة.
١٥	موافق	٨٢.٦	٠.٧٧	٤.١٣	أبذل جهد يفوق مستوى التوقعات.
٨	موافق بشدة	٨٩.٢	٠.٦٢	٤.٤٦	أحاول أن أكون مبتكراً عند وجود تحديات.
١٤	موافق	٨٣.٢	١.١٤	٤.١٦	أعتقد أن المستقبل سيكون أفضل من الماضي.
٤	موافق بشدة	٩٢	٠.٥٦	٤.٦	أحاول دائماً البحث عن النواحي الإيجابية في كل الموقف.
٧	موافق بشدة	٩٠.٦	٠.٨٦	٤.٥٣	أحمل كثيراً من الأمل والتفاؤل.
	موافق بشدة	٨٧	٠.٣٦	٤.٣٥	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول السابق الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود محور "إدارة الذات" التي تحدد اتجاهات إجابات أفراد العينة لهذا المحور، ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات العينة متقاربة وتتراوح بين 3 و 4.96، وكانت أعلى نسبة موافقة على عبارة "أفي بوعودي للآخرين" حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٩٦ وانخفضت نسبة الموافقة على عبارة "أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها" حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣.

بشكل عام، إن القائمين على إدارة الصراع في المستشفيات العامة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تقيس إدارة الذات لديهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.35.

#### اختبار الفرضيات:

#### -اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov Test:

جدول رقم (١٢):

المتغير	مستوى المعنوية Sig
استراتيجية التعاون	0.2
استراتيجية التكيف	0.8
استراتيجية النسوية	0.2
إدارة الذات	0.65

#### اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول السابق قيم مستوى المعنوية لاختبار كولمجروف - سميرونوف لمتغيرات البحث وبما أن قيمة sig للمتغيرات كانت أكبر من ٠.٠٥ لذلك تم تطبيق الاختبارات المعلمية.

#### -اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة الذات المتوافر لديهم ومتوسط الحياد (٣).

استخدمت الباحثة (One-Sample T test) لاختبار وجود فرقٍ معنويٍّ بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم وهو (3)، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشرٍ للمقارنة كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٣): One-Sample T test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مستوى إدارة الذات	20.344	29	0.000	1.35362	1.2175	1.4897

المصدر: مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نجد أنَّ قيمة مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي هناك فروق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد وذلك يمكننا من اعتماد متوسط الحياد (3) للمقارنة بين تمتعهم بمهارة إدارة الذات من عدمه.

والجدول الآتي رقم (١٤) يوضح المتوسط المحسوب:

جدول رقم (١٤): One Sample Statistics

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مستوى إدارة الذات	30	4.3536	0.36443	0.06654

المصدر: مخرجات برنامج spss

بملاحظة نتائج الجدول السابق نجد أنَّ قيمة المتوسط المحسوب هي (4.3536) وهي أكبر من متوسط الحياد (3)، وبالتالي إنَّ القائمين على إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات محلَّ البحث يتمتعون بمهارة إدارة الذات؛ أي نرفض فرضية العدم التي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة الذات المتوقع لديهم ومتوسط الحياد (3) ونقبل الفرضية البديلة.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجيات

التعاون".

جدول رقم (١٥): جدول الارتباط ومعامل التحديد بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التعاون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	.٥٨٣	.٣٤٠	.٣١٦	.٣٠١٣١

المصدر: مخرجات spss.

جدول رقم (١٦): جدول تحليل التباين

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	1.309	1	١.٣٠٩	١٤.٤٢٤	٠.٠٠١
Regression	2.542	28	٠.٠٩١		
Residual	3.852	29			
Total					

المصدر: مخرجات spss.

جدول رقم (١٧): تحليل معاملات الانحدار

Model	Coefficients Unstandardized		Standardized	T	Sig
	B	Std. Error	Coefficients		
1 (Constant)	١.٦٥٥	٠.٧١٣		٢.٣٢١	٠.٠٢٨
استراتيجية التعاون	٠.٥٩٤	٠.١٥٦	٠.٥٨٣	٣.٧٩٨	٠.٠٠١

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن قيمة معامل الارتباط ٠.٥٨٣ وهذا يعني أن الارتباط إيجابي متوسط بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التعاون. وبلغت قيمة معامل التحديد ٠.٣٤٠ وهذا يعني أن إدارة الذات تفسر ما نسبته ٣٤% من استراتيجية التعاون. كما نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig ٠.٠٠١ وهي أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي هناك أثر معنوي لإدارة الذات في استخدام استراتيجية التعاون. وتكون معادلة الانحدار البسيط بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التعاون كما يلي:  $Y = 1.655 + 0.594 X1$  وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية التعاون" وقبول الفرضية البديلة.

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية التسوية".

جدول رقم (١٨): جدول الارتباط ومعامل التحديد بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التسوية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	٠.٤٩٣	٠.٢٤٣	٠.٢١٦	٠.٣٢٢٦٥

المصدر: مخرجات spss.

جدول رقم (١٩): جدول تحليل التباين

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	1.309	1	١.٣٠٩	٨.٩٩٧	٠.٠٠٦
Regression	2.542	28	٠.٠٩١		
Residual	3.852	29			
Total					

المصدر: مخرجات spss.

جدول رقم (٢٠): تحليل معاملات الانحدار

Model	Coefficients Unstandardized		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	٢.٥٣٩	٠.٦٠٨		٤.١٧٦	٠.٠٠٠
استراتيجية التسوية	٠.٤٢٤	٠.١٤١	٠.٤٩٣	٣.٠٠٠	٠.٠٠٦

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن قيمة معامل الارتباط ٠.٤٩٣ وهذا يعني أن الارتباط إيجابي متوسط بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التسوية. وبلغت قيمة معامل التحديد ٠.٢٤٣ وهذا يعني أن إدارة الذات تفسر ما نسبته ٢٤.٣% من استراتيجية التسوية. كما نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig ٠.٠٠٦ وهي أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي هناك أثر معنوي لإدارة الذات في استخدام استراتيجية التسوية. وتكون معادلة الانحدار البسيط بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التسوية كما يلي:  $Y = 2.539 + 0.424 X1$

وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية التسوية" وقبول الفرضية البديلة.

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية

التكيف".

جدول رقم (٢١): جدول الارتباط ومعامل التحديد بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التكيف

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	٠.٣٦٩	٠.١٣٦	٠.١٠٥	٠.٣٤٤٦٩

المصدر: مخرجات spss.

جدول رقم (٢٢): جدول تحليل التباين

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	٠.٥٢٥	1	١.٣٠٩	٤.٤١٨	٠.٠٤٥
Regression	٣.٣٢٧	28	٠.٠٩١		
Residual	3.852	29			
Total					

المصدر: مخرجات spss.

جدول رقم (٢٣): تحليل معاملات الانحدار

Model	Coefficients Unstandardized		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	٣.٥١٥	٠.٤٠٤		٨.٦٩٧	٠.٠٠٠
استراتيجية التكيف	٠.٢١٧	٠.١٠٣	٠.٣٦٩	٢.١٠٢	٠.٠٤٥

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن قيمة معامل الارتباط ٠.٣٦٩ وهذا يعني أن الارتباط إيجابي متوسط بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التكيف. وبلغت قيمة معامل التحديد ٠.١٣٦ وهذا يعني أن إدارة الذات تفسر ما نسبته ١٣.٦% من استراتيجية التكيف. كما نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة sig ٠.٠٤٥ وهي أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي هناك أثر معنوي لإدارة الذات في استخدام استراتيجية التكيف. وتكون معادلة الانحدار البسيط بين مستوى إدارة الذات واستراتيجية التكيف كما يلي:  $Y = 3.515 + 0.217 X1$  وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجية التكيف" وقبول الفرضية البديلة.

## نتائج البحث

### نتائج الإحصاءات الوصفية:

- إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي استراتيجية التعاون فقد حازت على متوسط حسابي إجمالي بلغ ٤.٥٤، تليها استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي إجمالي بلغ ٤.٢٧، وكانت الاستراتيجية الأقل استخداماً هي استراتيجية التكيف بمتوسط حسابي إجمالي بلغ ٣.٨٦.

- إن القائمين على إدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات العامة محل البحث يتمتعون بدرجة مرتفعة من "إدارة الذات" حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي ٤.٣٥ وكان التشتت في إجابات المبحوثين منخفض حيث بلغ الانحراف المعياري ٠.٣٦.

### نتائج اختبار الفرضيات:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة الذات المتوقع لديهم ومتوسط الحياد (3).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دلالة إحصائية لمستوى إدارة الذات على استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية والتكيف.

وتعزو الباحثة نتائج الفروض السابقة إلى أن بعد إدارة الذات هو مهارة لضبط أنفسنا فنحن لا نستطيع منع عواطفنا من الظهور (نبرة الصوت، إيماءات الوجه، حركة اليدين وغيرها)، ولكن بكل تأكيد نستطيع السيطرة عليها، وبذلك يصبح الفرد قادراً على تقبل وجهات نظر الآخرين، وتلبية رغباتهم، والتكيف مع الظروف المختلفة.

## التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث تم اقتراح التوصيات الآتية:

- ١- توجيه القائم على إدارة الصراعات إلى:
  - تعزيز آليات تطبيق استراتيجية التعاون من خلال تشجيع الانفتاح والعمل بروح الفريق، وتبادل المعلومات والخبرات بين طرفي الصراع.
  - تعزيز آليات تطبيق استراتيجية التسوية من خلال تشجيع التواصل الفعال والمناقشة والتفاوض للوصول إلى حل مرضي لكلا الطرفين.
  - تعزيز آليات تطبيق استراتيجية التكيف من خلال الاعتراف بنقاط القوة للطرف الآخر والاستجابة لرغباته، تجنباً لصراع قد ينشأ لاحقاً معه.
- ٢- إخضاع القائمين على إدارة الصراع لبرامج تدريبية تعرفهم بالمهارات الفرعية لإدارة الذات، بحيث تمكنهم من امتلاك زمام الأمور في مكان العمل والتكيف مع التغييرات ومنه إدارة الصراعات بكفاءة وفعالية.

## المراجع العربية:

- البحر، غيث، والتجبي، معن. (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM spss statistics. مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، ص:14.
- رضوان، محمود. (٢٠١٢م). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط١، القاهرة، ص:٣٦.
- السيد أبو هاشم، حسن. (٢٠٠٦). الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- المرزقي، صالح. (٢٠١٧م). إدارة الذات وفن قيادة الآخرين. ط١، دار عالم الثقافة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الجميل، ريم. (٢٠١٢م). دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل / دراسة لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل. تنمية الراقدين، العدد ١٠٨، مجلد ٣٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- السواعير، نضال. (٢٠٢٢م). الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفراء، وليد. (2008). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss. الندوة العالمية للشباب الإسلامي.

-المراجع الأجنبية:

- Alomari et al. (2020). *The Impact of Emotional Intelligence on Conflict management case study from Jordan*. International Journal of Psychosocial Rehabilitation.
- Goleman, D., Boyatzis, R. (2017). *Emotional and social Competency Inventory*, Research Guide and Technical Manual.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Hay Acquisition. (2002). *Emotional Competence Inventory- V2.*, Hay Group, p.4.
- Ibrahim, H., Kassim, M. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: A study among bank employees in Pennang. International Journal of Business, Economics and Law, Vol (4), Issue (1).
- Motaghi, M., Gheisari, F., Nazari, M. (2014). *The relationship between self-Control and conflict management styles among government managers and deputies of public organizations in Ahwaz*. International Journal of Scientific Management and Development, Vol.2 (7).
- Rahim, A. (1983). *A Measure of styles of Handling Interpersonal Conflict*. Academy of Management Journal, 26(2).
- Sharma, T., Sehrawat, A. (2014). *Emotional Intelligence and Conflict Management Styles: An Empirical study in Indian context*. International Association of Scientific Innovation and Research.
- Wong, C., Law, K. S. (2002). *The effect of leader and follower emotional in intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. Leadership Quarterly, 13 (3).



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة طرطوس  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة أعمال

السيد المحترم / السيدة المحترمة: تحية طيبة وبعد...

في إطار الإعداد للدراسة الميدانية "أثر مستوى إدارة الذات في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على المستشفيات العامة في مدينة طرطوس"، نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تم إعدادها استكمالاً لمتطلبات التسجيل في درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة طرطوس.  
يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبانة بتمعن وإجابة عليها بموضوعية، لما لذلك أثر كبير على صحة النتائج التي سيتوصل إليها البحث؛ علماً أنّ المعلومات الواردة ضمن هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وثقّم الاستبانة إلى قسمين: القسم الأول استراتيجيات إدارة الصراع، والقسم الثاني مستوى إدارة الذات.  
ولكم مني جزيل الشكر والامتنان

إعداد الباحثة:

حلا سامي عباس

أولاً: محور إدارة الصراع التنظيمي:

١- استراتيجية التعاون Collaboration Strategy:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.					
٢	أنظم الاجتماعات مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الصراع.					
٣	أبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً.					
٤	أحثُّ الأطراف المتصارعة على فهم وجهات النظر المختلفة.					
٥	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.					
٦	أقدم الحوافز لحثَّ الموظفين على التعاون.					

٢- استراتيجية التكيف Accomodation Strategy:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أقوم عادةً ببعض التنازلات للآخرين لإرضاء احتياجاتهم وتجنباً لعرقلة العمل.					
٢	أتنازل عن رغباتي لتحقيق رغبات الطرف الآخر.					
٣	أتماشى عادةً مع اقتراحات ورغبات الآخرين.					
٤	أحاول إقناع طرف من أطراف الصراع بالتسامح مع رغبات الطرف الآخر.					
٥	أبرز نقاط الاتفاق بدلاً من الاختلاف بين الأطراف المتصارعة.					
٦	أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع الأطراف المتصارعة.					
٧	أعمل على حل المشكلات بما يتناسب مع توقعات العاملين.					

٣- استراتيجية التسوية Compromise Strategy:

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أتناوض مع أطراف الصراع للوصول إلى حل وسط يرضي توقعات كل منهما.					
٢	أشجع تبادل وجهات النظر لحل الصراع.					
٣	أقترح أرضية مشتركة لتحقيق الأهداف.					
٤	أعمل على التوفيق بين آراء الأطراف المتصارعة.					
٥	أحافظ على العلاقات بين جميع أطراف الصراع.					
٦	أساعد الآخرين على إبراز أفكارهم واهتماماتهم.					
٧	أخفف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع.					
٨	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.					

ثانياً: محور مستوى إدارة الذات (Self-Management):

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	أستطيع التَّحكُّم بمشاعري السَّلبية وتصرفاتي.					
٢	أبقى هادئاً وإيجابياً، حتَّى في اللَّحظات العصيبة.					
٣	أعترف بأخطائي ولديَّ القدرة على الاعتذار منها.					
٤	أطرح ما يبعث على القلق من قضايا أخلاقية.					
٥	أفي بوعودي للآخرين.					
٦	أُكيِّف أفكاري على أساس المعلومات الجديدة.					
٧	أتعامل مع الأمور غير المتوقَّعة بشكل جيد.					
٨	أُغيِّر استراتيجيتي لتناسب الموقف.					
٩	أعمل على تحسين أدائي بدافع ذاتي.					
١٠	ليس لديَّ مشكلة في أن أجازف مجازفة مدروسة.					
١١	أتوقَّع العقبات التي تعرقل التَّقدُّم.					
١٢	أستطيع تحقيق النَّجاح حتَّى تحت الضَّغط.					
١٣	أعمل على اقتناص الفرص الماثلة أمامي.					
١٤	أتحمَّس لاكتشاف الوسائل الجديدة لإنجاز الأعمال.					
١٥	أتجاوز الرُّوتين المتَّبَع في الإجراءات عند الضَّرورة.					
١٦	أبدُل جهد يفوق مستوى التَّوقَّعات.					
١٧	أحاول أن أكون مبتكراً عند وجود تحدِّيات.					
١٨	أعتقد أنَّ المستقبل سيكون أفضل من الماضي.					
١٩	أحاول دائماً البحث عن النَّواحي الإيجابية في كل موقف.					
٢٠	أحمل كثيراً من الأمل والتَّعاؤل.					