

ادارة الصراع وفق نموذج توماس (دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب في بغداد)

د. سلمى كاظم هادي
دبلوم عالي في ادارة المستشفيات
وزارة الصحة
بغداد - العراق

الصيدلانية هند فواد جواد
دبلوم عالي في ادارة المستشفيات
وزارة الصحة
بغداد - العراق

الخلاصة

تعد المؤسسة الصحية من اهم المؤسسات، اذ ان نجاح هذه المؤسسة يؤثر مباشرة على صحة الانسان من خلال انقاذ ارواح الناس، شفاء المرضى، وتحسين صحتهم، ويستمد هذا البحث اهميته من كونه يتناول واحدة من اهم المعوقات التي تواجه العاملين في المؤسسات الصحية الا وهي الصراعات بين افراد الملاك الطبي، الامر الذي يعرقل تقديم الخدمة الصحية بشكل او باخر مما ينعكس سلبا على صحة الانسان و بالتالي على تقدم المجتمع، و تقدم الخدمات الصحية. يختبر البحث الاساليب المستخدمة من قبل الملاك الطبي لإدارة الصراع وفقا لنموذج توماس في ادارة الصراع، اذ اعتمد الاساليب الخمسة لإدارة الصراع في النموذج وتم اختبار مدى تطبيق الملاك الطبي في مدينة الطب لهذه الأساليب، و اتضح ان اسلوبي التعاون و التجنب هما الاكثر استخداما من قبل الملاك الطبي .

Conflict Management According to the Thomas Model (Exploratory study in the Department of Medicine City in Baghdad)

ABSTRACT

The health institution is considered one of the most important institutions as it deals directly with human, saving lives improving their health. This research derives its importance from the subject that it deals with: "the management of the conflict" which is considered an important article against decreasing the level of performance of medical staff binged by conflict, resulting in decreasing the medical services produced to the society in a way or another. This research test the "techniques of the management of the conflict according Thomas model" that are used by the medical staff & the result was that the cooperation & the avoidance techniques are the most used.

المقدمة

الإنسان مخلوق اجتماعي لا يستطيع العيش و لا العمل بمفرده ، يحتاج باستمرار الى الاندماج في مجموعات بشرية ، لذلك لا تعتبر المنظمة مجرد مكان يعمل على تحقيق اهداف معينة ،انما اتسعت لتشمل المحتوى النفسي و الاجتماعي للعاملين جميعا اي انها مكاناً للعيش و العمل معاً و من هنا تعتبر المنظمة أو المؤسسة بيئة خصبة للصراعات بين العاملين خصوصا عند اختلاف القيم و الاهداف و الادراكات للعاملين عن بعضهم البعض و قلة الموارد و غيرها من العوامل الاخرى ،لذلك فان من الاستراتيجيات المهمة التي تحتاج المنظمة ان تستخدمها بكفاءة و دقة عاليتين هي استراتيجية ادارة الصراع و التي سيتم طرحها في هذا البحث وفقاً لنموذج توماس و مدى تطبيق تلك الاستراتيجية في المنظمة الصحية من قبل الملاك الطبي.

المبحث الأول : منهجية البحث

اولاً/ أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في تأثير الصراع على المنظمات الصحية و ما تولده من تردي مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمرضى او تأخر شفائهم ، و ذلك عندما يؤثر الصراع سلباً على مستوى اداء الملاك الطبي وبالتالي على تحقيق اهداف المنظمة الصحية ،اذ يتناول البحث اساليب ادارة الصراع المستخدمة من قبل الملاك الطبي في المنظمة الصحية وفقاً لنموذج توماس الذي يساعد على فهم طبيعة المسار الذي تتجه اليه منظماتنا الصحية في جانب ادارة الصراع مما يمكن لاحقاً من اتخاذ الخطوات اللازمة بغية الارتقاء بمستوى اداء العاملين فيها و من ثم تقديم الخدمة الصحية بأكمل وجه.

ثانياً/ مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في اثاره التساؤلات الاتية ومحاولة الاجابة عليها من واقع مسار عمل المؤسسات الصحية (دائرة مدينة الطب)

1. ما نسبة ومستوى الصراع بين افراد العينة في المؤسسة المبحوثة.
2. ما هي اساليب ادارة الصراع المستخدمة من قبل المؤسسة الصحية (مدينة الطب) ومدى تطبيق كل اسلوب من اساليب نموذج توماس على افراد العينة.

ثالثاً/ اهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على الآتي :

1. نسبة ومستوى الصراع بين افراد العينة
2. اساليب ادارة الصراع المستخدمة من قبل مؤسسة مدينة الطب ومدى تطبيق كل اسلوب من اساليب نموذج توماس على افراد العينة

رابعاً / فرضيات البحث

1. لا يستخدم افراد العينة اساليب توماس الخمسة في ادارة الصراع
2. لا توجد علاقات ارتباط بين اساليب توماس في ادارة الصراع لدى افراد العينة

خامساً / اساليب جمع وتحليل المعلومات

اعتمد جمع المعلومات لإغراض هذا البحث على اسلوب استمارة الاستبانة بعد تضمين كافة المتغيرات اللازمة لتطبيق اسلوب توماس في ادارة الصراع ،والجدول الآتي يوضح متغيرات الاستبانة

جدول (1) متغيرات البحث

المتغيرات الاستبانة	المصادر
اسلوب التنافس	Daft& Noe,2001 العميان ،2004
اسلوب التسوية	Daft& Noe,2001 العميان ،2004
اسلوب التجنب	Daft& Noe,2001 العميان ،2004

Daft & Noe, 2001 العميان، 2004	اسلوب التنازل
Daft & Noe, 2001 العميان، 2004	اسلوب التعاون

سادساً/ مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث في دائرة مدينة الطب وهي أحد أكبر المؤسسات الصحية في العراق ونتيجة لعدم اجراء أي دراسة في مستشفيات مدينة الطب من هذا النوع، فإن النطاق التطبيقي للبحث الحالي يشتمل على مستشفى (مستشفى بغداد، ومستشفى الاطفال)، اضافة الى الادارة العامة.

المبحث الثاني/خلفية نظرية

1-2 مفهوم الصراع

اشار (العززي و علي، 2015: 7) الى ان الصراع هو الحالة التي يصبح فيها طرفين او اكثر على بيعة من حقيقة ان ما يريده كل طرف لا يتفق مع رغبات الطرف الاخر ' اما (مطر، 2014: 3) فيعرفه نقلا عن Daft على انه تفاعل متبادل تحاول فيه مجموعة معينة عرقلة او اعاققة تحقيق اهداف المنظمة ، و يرى (الشماع وحمود، 1989: 311) الصراع على انه حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح و الأهداف بين الأفراد والجماعات و المنظمات وهو احد انواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الشخص بشكل علني او ضمنى بغية تحقيق هدف معين، ويعتقد (Barney & Griffen, 1992:688) ان الصراع هو اختلاف بين فردين أو أكثر أو بين المجموعات او المنظمات .

اما (النمر، 1996: 255) فيعرفه على انه حالة تعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذي يعملون فيه ويتفق معه (Gareth R. Jones, 1999: 551) اذ يراه بأنه حالة تعارض او صدام يحدث عندما يكون سلوك واهداف مجموعة واحدة تحول او تعارض تحقيق شيء او اهداف مجموعة ثانية ، وهو التعبير عن عدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف أو اهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم (4: 1996: Costanation & Merchants) ، و هو من وجهة نظر (Hatch, 1997 : 301) شجار علني بين مجموعتين أو أكثر في المنظمة أو بين منطمتين أو أكثر

وينظر (المرسي، 2000: 482-483) نظرة متفائلة الى الصراع، اذ يرى ان هناك صراع فعال وليس فقط صراع غير فعال، اذ يعرف الصراع الفعال بأنه مواجهة بين جماعتين أو أكثر تؤدي الى تعزيز او تدعيم الاداء التنظيمي و يؤدي الى زيادة ادراك المشكلة فضلاً عن محاولات التكيف وجهود الابتكار اما الصراع غير الفعال فيعرفه بأنه أية مواجهة او تعامل يتم بين الجماعات يترتب عليه احداث ضرر التنظيم او اعاقته عن تحقيق الاهداف الرسمية.

2-2 فوائد الصراع

اشار (مطر، 2014: 6) الى التأثيرات الايجابية للصراع و اهم المزايا التي يحققها للمنظمة و هي :

أ- مناقشة بعض المشاكل التي اهلتم سابقا بصراحة، اذ ان الاعتراف بوجود مشكلة هو الخطوة الاولى لحلها

- ب- تحفيز اطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا ، اذ يساعد هذا الوضع على اشاعة روح التفكير الابداعي للعاملين و تمكنهم من طرح خيارات و حلول متعددة
- ت- يشجع الصراع البحث عن افكار ومداخل جديدة و بالتالي يدفع باتجاه التغيير و الابتكار اذ تتطلب حالة استمرار الصراع الى قرارات صعبة و غير روتينية .
- ث- يقود الصراع في بعض الاحيان الى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الادارة اذ يميل القادة الى اتخاذ قرارات افضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الظروف العادية
- ج- يمكن ان يؤدي الصراع الى مزيد من الالتزام اذا اشتملت ادارته بالكفاءة و فتح مجال الابداع و وفرت فرص النقاش المفتوح لطرح وجهات النظر المتباينة مما يسمح للعاملين بالتفكير و الاطلاع على وجهات نظر الاخرين و بالتالي سيحقق تحسين مستوى الارتباط بالمنظمة و الالتزام باهدافها .

2-3 مستويات الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في مستويات متعددة من التنظيم فقد يكون على مستوى الفرد نفسه او على مستوى الافراد بعضهم مع البعض الاخر او ضمن المجموعة الواحدة او بين المجموعات وقد تم تصنيف أنواع الصراع بحسب منشأها في التنظيم إلى صراع عند الفرد نفسه Intrapersonal وصراع بين الافراد Interpersonal، ولكن ضمن نفس مجموعة العمل Intragroup وصراع بين مجموعتي عمل مختلفة ولكن ضمن التنظيم نفسه Intergroup وفيما يأتي شرح موجز للمستويات المذكورة آنفاً :

أ- الصراع الداخلي مع الذات

يتمثل هذا النوع من الصراع في تناقضات الشخص مع اهدافه، اذ يرى (العديلي، 1993: 344) ان الاحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من النزاع الذاتي حيث يحول عائقاً بين الفرد وبين تحقيق هدفه فينتج عن ذلك الاحباط ردود فعل دفاعية مثل التبرير والانسحاب او قبول حل وسط او بديل آخر، كما يتمثل هذا النوع من الصراع بتناقضات الشخص مع الادوار كالذي يواجهه الشخص كونه عضواً في العائلة وفي المنظمة (Daft, Noe, 2001:448)، اما (الشمام وحمود، 2000: 302) فيرى ان اسباب حصول هذا الصراع تكمن باسباب عديدة تتعلق بعملية اتخاذ القرار، في حين يعزو (حريم، 2000: 231-234) اسبابه الى ضغوط العمل، ومشكلات العمل، و الاحباط، في الوقت الذي يوضح (Schermerhorn, 1996: 241) ان الاسباب تكمن في الأختلاف بين توجهات الشخص الأخلاقية وبين توقعات المنظمة

ب- الصراع بين الافراد

1- الصراع بين الافراد ضمن المجموعة الواحدة

ويحدث كما يرى (العديلي، 1993: 344) في المستويات الادارية العليا بسبب السعي الى الكسب المادي او المعنوي او فرض القوة، ويبين (الزبيدي، 2008: 111) ان ظاهرة توظيف العاملين المؤقتين تُعدّ من الاسباب التي تؤدي الى نشوء الصراع بينهم وبين العاملين الدائمين واشاعة جو التوتر في بيئة العمل ويشير (العنزوي وصالح، 2008: 6) الى ان الصراعات المتعددة تعتبر احدى انعكاسات الاغتراب التنظيمي والذي يعد احد اهم اسباب تكوين العاملين صعبى المراس .

2- الصراع بين مجموعات العمل او الوحدات

يمثل الصراع بين مجموعتين او اكثر مع ادراك الاختلافات في الاهداف، القيم، او الحاجات حيث ان كل عضو في كل مجموعة يشترك في اهداف و قيم وحاجات المجموعة وبكيفية غير متطابقة مع المجموعات الاخرى، ويرى (Daft & Noe, 2001: 450) ان هذا النوع من الصراع يمكن ان يتحقق بين المجموعات غير الرسمية. و يُرجع (القريوتي، 2000: 249) السبب في حدوث هذا النوع من الصراع بين المؤسسات المتنافسة الى محاولة الحصول على الموارد التي تمكنها من القيام بأعمالها ومن وجهة نظر (Rao & Rao, 1997: 225) فان اسباب الصراع بين المجاميع هي:

أ- وجود علاقة رابطة بين المنظمين المتصارعتين.

ب- تأثير القرار الذي يتخذه مدير احدى المنظمين او كليهما في المنظمة الاخرى بشكل سلبي واضح.

2-4 اسباب الصراع التنظيمي

اشار (عبد القادر، 2011: 15-17) الى ان اسباب الصراع تتركز في الاتي:-

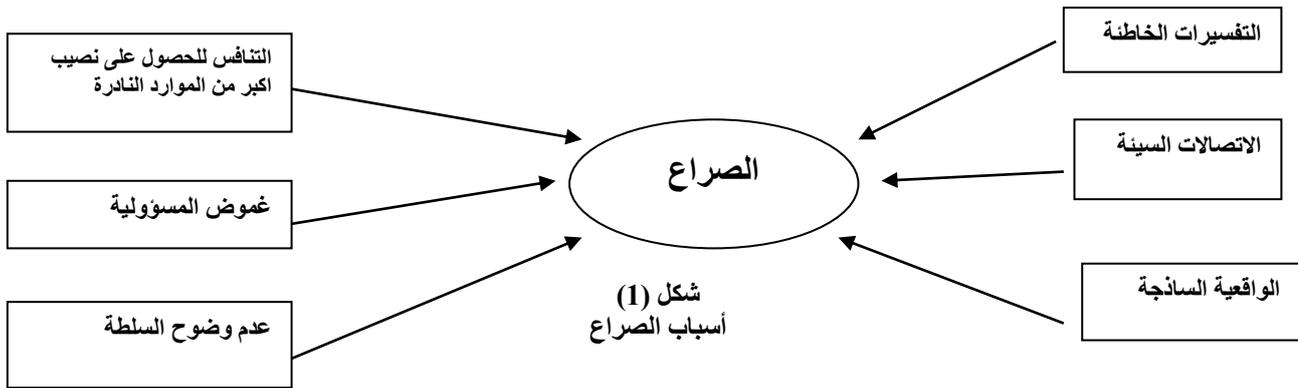
- أ- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة
- ب- غموض الادوار و التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات في الهيكل التنظيمي
- ت- الخلافات بين الاقسام التنفيذية و الاستشارية
- ث- التباين في الاتجاهات و القيم
- ج- طبيعة بعض الاشخاص ذوو النزعات العدوانية و غير المتعاونة
- ح- عدم الرضا عن الوظيفة
- خ- التطور العلمي التقني
- د- الاختلاف في الاهداف
- ذ- الاختلاف في الادراك

ذهب (Mondy & et al., 1990: 532) الى تحديد اسباب الصراع وهي:

- 1- اختلافات في الاهداف والقيم بين الافراد.
- 2- محاولة الضغط على الطرف الاخر او هزمه وتحقيق الفوز عليه.

ويقترَب من رؤية (Noe & Daft, 2001: 452) فقد بين ان اسباب الصراع تكمن في الآتي:

1. الاختلاف في الاهداف و الاختلاف في القيم
 2. الاختلاف في الادراك بما يتعلق بالقيم والاهداف
- ويعتقد (الشماع وحمود، 1989: 312-313) ان اسباب نشوء الصراع تكمن في الآتي :
1. **درجة الاستقلال الوظيفي:** تؤدي الأعمدية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها الى الآخر في الأداء الفني و الخدمي الى زيادة احتمال حدوث الصراع
 2. **الاختلاف في الاهداف :** كلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام المختلفة زاد احتمال تعرض المنظمة الى الصراع ، و قد يزداد الصراع التنافسي حسب مستوى الولاء للجماعة
 3. **التداخل في الصلاحيات في الهيكل التنظيمي :** يحصل هذا الصراع اما بصورة افقية او عمودية او بهما معاً، ويتسم بالتحدي و العنف مما يستدعي من ادارة المنظمة اتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته .
 4. **الخلافاً بين الأقسام التنفيذية والأستشارية:** هناك عدة بواعت وراء هذا الصراع ومنها ان وجود الأستشاريين غالباً ما يدعو الى تقليل نفوذ التنفيذيين، فضلاً عن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل ادائهم للمهام مما يؤدي الى تأجج الصراع بينهم ، و يوضح الشكل الاتي اسباب الصراع من وجهة نظر (العنزي و علي ، 2015: 11)



5-2 مراحل الصراع التنظيمي

- اشار (الشماع وحمود، 1989: 315-316) الى ان مراحل الصراع تتكون من الآتي :
- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط لحدوث الصراع ،من تباين في الأهداف و الأعمدية و غيرها من الأسباب
 - مرحلة الصراع المدرك: يتم في هذه المرحلة ادراك الصراع وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصال دوراً مهماً في تغذية هذا الصراع
 - مرحلة الشعور بالصراع: تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة ، وتتسم بوجود اشكال من القلق الفردي او الجماعي و يحاول المتصارعون التخفيف من حدة تلك الاثار
 - مرحلة الصراع العلني: يبلور الصراع من خلال الاسلوب العلني الذي يمارسه الشخص تجاه اقرانه مثل المشاحنات العلنية ، اللامبالاة .
 - مرحلة ما بعد الصراع العلني: يحصل في هذه المرحلة احد امرين : اما ان يتطور الصراع و ولا يمكن حله مما يؤدي الى تفكيك المنظمة ، او يصار الى اعتماد السبل الكفيلة لمعالجته للحيلولة دون الاضرار باهداف المنظمة .

6-2 خصائص الصراع :

- اشار (العميان، 2004: 366) الى ان خصائص الصراع تتمثل في الآتي :
- (1) وجود اهداف اولية غير متكافئة لدى اطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة لدى هذه الأطراف للوصول الى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)

- (2) يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع مما يؤدي الى نشاط عدائي من قبل احد الأطراف تجاه الآخر لاجباره على قبول بعض الحلول
- (3) يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة
- (4) يفرض الصراع اعباء وتكاليف على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع سلمياً او قسرياً
- 7-2 ردود الفعل تجاه الصراع حسب المدارس الفكرية للإدارة :-**
- اشار (مطر، 2014: 8) الى وجود ثلاث مشاهد لردود الفعل تجاه الصراع نابعة من المدارس الفكرية الادارية و النظرية التي تتبناها كلٍ منها (التقليدية ، السلوكية ، التفاعلية) ، يفصلها في الجداول الاتية :-
- المشهد التقليدي**

المعتقدات	ردود الفعل
1. الصراع غير ضروري	* ضرورة إيقاف الصراع في الحال
2. الصراع مخيف	* ضرورة ازالة كل اشكال الصراع
3. الصراع مدمر و مؤذي	
4. الصراع هو قتل شخصي	

المشهد السلوكي

المعتقدات	ردود الفعل
1. يظهر الصراع طبيعياً في المنظمة	* ضرورة التحرك بسرعة لانهاء الصراع
2. الصراع متوقع	
3. يمكن ان يكون الصراع ايجابي و محتمل	
4. يمكن ان يكون الصراع مؤذي و مدمر	

المشهد التفاعلي

المعتقدات	ردود الفعل
1. الصراع محتوم حدوثه في المنظمات	*ادارة الصراع لتعظيم ايجابياته
2. الصراع ضروري للفاعلية التنظيمية	*ادارة الصراع لتقليل سلبياته

المصدر: مطر، هادي عبد الحسين، 2014، ادارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لاسباب و مراحل الصراع ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 4، العدد 1: ص 8.

6-2 إدارة الصراع التنظيمي

تعريف ادارة الصراع

ينظر (Hellriegel, 2001:294) الى ادارة الصراع على انه مجموعة اجراءات تشخيصية، ستراتيجيات تفاوض ،اساليب للعلاقات بين الافراد وتداخلات اخرى تصمم لتجنب الصراعات غير الضرورية والتقليل من او اعادة حل الصراعات المفرطة.

كما تعرف أيضاً بأنها العملية التي يتم فيها ادراك الصراع وتشخيص طبيعته، وتبني طريقة عمل ملائمة من اجل التخفيف في الطاقة العاطفية الناتجة عنه بشكل يمكن الاطراف المتصارعة من تفهم خلافاتهم ومن ثم حلها". (www.conflict Management/Woffard) ، اما (القريوتي، 2000: 240) فيصفها بانها عملية مهمة يمكن ان تستفيد من الصراعات ايجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها الى مرحلة الاربك او تعطيل العمل

اساليب ادارة الصراع بين الافراد

سيتم اعتماد نموذج توماس لادارة الصراع بين الافراد في هذا البحث

نموذج توماس

تعتبر ادارة الصراع وفق نموذج توماس احد اساليب منع الصراعات المدمرة والتحكم في ادارتها، اذ انها تغير من سلوك الاطراف الرئيسية في الصراع (Gibson et al, 1991: 312)

وقد وصف (العميان، 2004: 385) نموذج توماس في ادارة الصراع كالاتي :

استخدم توماس وكلمان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الشخص ، وهما:

1. **بُعد التعاون**: ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الشخص في اشباع حاجات الطرف الآخر

2. **بُعد الحزم**: ويمتد من درجة غير حازم الى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الشخص في اشباع حاجاته

وينتج من توحيد هذين البُعدين خمسة اساليب لادارة الصراع وكما موضح في الشكل (2)



(العميان، 2004: 385)

شكل (2)

أساليب إدارة الصراع

وقد اشار (العنزي وصالح، 2008: 11) الى اساليب خمسة تقترّب من الاساليب انفاً ان لم تكن هي، اذ بيّن ان واحد او اكثر من الاساليب (الهيمنة، التعاون، التسوية، الاجتناب، المجاملة) تؤدي الى **فهم الخلاف** باعتباره احد خطوات استراتيجية **التفاوض** والتي بدورها صنفها (العنزي وصالح) واحدة من بين ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الموارد البشرية صعبة المراس

وفيما ياتي شرح موجز لكل اسلوب من أساليب نموذج توماس:

الاسلوب الاول : التنافس

يمكن استخدام اسلوب التنافس عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وان الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة (العميان، 2004: 386)، وبضرب (النجار، 1995: 506) مثلاً لهذا الأسلوب في حالة دعم المدير لأحد الأطراف المتصارعة، اذ يستخدم هذا الدعم لتحقيق النصر لصالحه، ويرينا (Quinn & et al., 1996: 100) سلبيات هذا الاسلوب اذ يؤدي الى نتائج عكسية، وهي التقليل من احتمالية ظهور الابداع والافكار الجديدة.

الاسلوب الثاني : التنازل

يتجه الشخص من خلال هذا الأسلوب الى مراعاة أهتمامات الآخرين على حساب ذاته، اذ اشار (Daft & Noe, 2001: 459) الى ان هذا الأسلوب يمكن استخدامه في حالة عدم تكافؤ القوى المتصارعة، اما (العميان، 2004: 386) فيرى انه يستخدم عندما يكون احد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء على امل الحصول في المقابل على شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً.

ويوضح (Quinn & et al., 1996: 100) المزايا و السلبيات للاسلوب آنفاً فعلى الرغم من انه يحافظ على العلاقات بين الأفراد، الا انه يؤدي الى عدم تشجيع الابتكار او ايجاد حلول للمشكلة، فضلاً عن ان الشخص عادةً غير مستعد للتضحية المستمرة بحاجاته الشخصية في سبيل الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الآخرين

الاسلوب الثالث: التجنب

يرى (العميان، 2004: 386) الى ان هذا الأسلوب يستخدم في الحالات التي تكون فيها مسائل الصراع ثانوية، اما (Quinn & et al., 1996: 100) فيشير الى الجانب السلبي في هذا الأسلوب وهو ظهور الخلاف مجدداً اذا لم يتم حله جذرياً في فضلاً عن ان تجنب الخلاف يزيد من احتمال اهمال مواضيع ادارية اخرى قد تكون هامة.

الاسلوب الرابع: التعاون

يتميز هذا الاسلوب بحسب (اسماء و بو علي، 2014: 50) بالاهتمام العالي بالذات و بالآخرين، و هناك تبادل صريح للمعلومات و يتم بحث الاختلافات و اسباب الصراع للوصول الى حل مقبول من قبل جميع الاطراف و ناجح. اما (العميان، 2004: 386) فذهب الى موائمة هذا الأسلوب للقضايا الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى ويرى (Daft & Noe, 2001:461) ان الاطراف المتصارعة تعرّف الصراع على انه مشكلة تعاونية تحل من خلال جهد مشترك.

ويوضح (Quinn & et al., 1996: 101) مزايا و سلبيات هذا الأسلوب، فمن مزايا هذا الاسلوب انه يؤدي الى رفع المعنويات وزيادة في التنسيق ولكن من عيوبه انه يحتاج إلى وقت طويل وقد لا يفيد في حالات الصراع التي تنشأ بسبب الاختلافات في القيم.

الاسلوب الخامس: الحل الوسط (التسوية)

يشير (العميان، 2004: 386) الى اهمية هذا الأسلوب في المسائل الاستراتيجية، اما (Daft & Noe, 2001:460) فيوضح ان هذا الاسلوب يمتلك حالة وسطاً بين التعاون والتأكيد ويتضمن ايجاد حل موافق وتعاوني لجميع الاطراف و يتميز بكونه خالي من العيوب لأن كل طرف يكسب شيئاً مع تقديم شيء للطرف الاخر .

ويوضح (العديلي، 1993: 353) الفرق بينه وبين اسلوب التعاون اذ انه يناقش القضايا ولكن ليس بعمق مناقشة المتعاون، وذهب (Quinn & et al., 1996: 151) الى بيان عيوب هذا الأسلوب وهي عدم وجود فائز حقيقي فضلاً عن ان كل طرف سوف يذكر ما اضطر إلى التخلي عنه من اجل حل الصراع.

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها كل اسلوب (Quinn et al., 1996: 102) :

- اسلوب التنافس :
 1. -حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهماً.
 2. -في القضايا المهمة لمصلحة المنظمة و عندما يكون الشخص على حق
- اسلوب التعاون :
 1. لاجاد حل موحد عندما تكون كل الاهداف مهمة ولا يمكن التنازل عنها.

2. عندما يكون الهدف هو التعلم.
 3. عندما يراد دمج وجهات النظر المختلفة
 4. عندما يراد تحقيق الالتزام عن طريق دمج الاهتمامات
 5. الاهتمام باقامة العلاقات الطيبة بين العاملين
- التجنب
1. عندما تكون اسباب الصراع ليست بمستوى عالٍ من الاهمية
 2. حين يدرك الشخص ان لا امل في اشباع حاجاته وتحقيقها.
 3. عندما يُراد ان تهدأ جميع الأطراف المتنازعة
 4. عندما يكون جمع المعلومات افضل من القرار المتسرع
 5. عندما تكون المسألة لها علاقة بمسألة اخرى
- التنازل
1. عندما يشعر الشخص انه على خطأ
 2. عندما يحاول الشخص ارضاء الطرف الأخر والحصول على تعاونه
 3. لبناء دعم اجتماعي للمسائل المستقبلية.
 4. في حالة ان الطرف الأخر هو الاقوى
 5. عندما يتطلب الوضع انسجاماً و استقراراً
 6. اعطاء درس للطرف الاخر لكي يتعلم من الاخطاء
- التسوية
- 1- حين تكون الاهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد المبذول في الصراع
 - 2- عندما تدعم قوى متساوية الاطراف المتنازعة وعندما تكون هناك اهداف تضامنية.
 - 3- عندما يُراد ايجاد حلول مؤقتة خصوصاً للمسائل معقدة.
 - 4- في حالة وجود ضغط الوقت
 - 5- عندما لا ينجح اسلوب التعاون او التنافس

المبحث الثالث / الجانب العملي

سيتم من خلال المبحث الحالي بيان اثر ادارة الصراع في المنظمة المبحوثة بحسب اساليب توماس في ادارة الصراع، ولغرض تحقيق هدف البحث فقد تم اختيار مجموعة من الاطباء كعينة للبحث، وقد تم تصميم استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، وتم توزيع (50) استمارة تم استرجاعها بالكامل وفيما يأتي وصف لعينة البحث:

أولاً: معلومات افراد العينة

1- الجنس

يوضح الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور لعينة البحث 64 % ، وكانت نسبة الاناث 36% وكما يأتي:

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة البحث بحسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
64 %	32	ذكر
36 %	18	انثى
100 %	50	المجموع

2- العمر

يوضح الجدول (3) أن اكبر نسبة وهي (50 %) من سن (41 – 50) سنة من الموظفين عينة البحث وأن نسبة (30 %) ما بين (30-40) ، ونسبة (14 %) ما بين (51 – 60) ، وان نسبة (6 %) ما فوق الـ (60).

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب السن

النسبة	التكرار	العمر
30 %	15	40 – 30
50 %	25	50 -41
14 %	7	60 – 51
6 %	3	60 فما فوق
100	50	المجموع

ثانياً: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

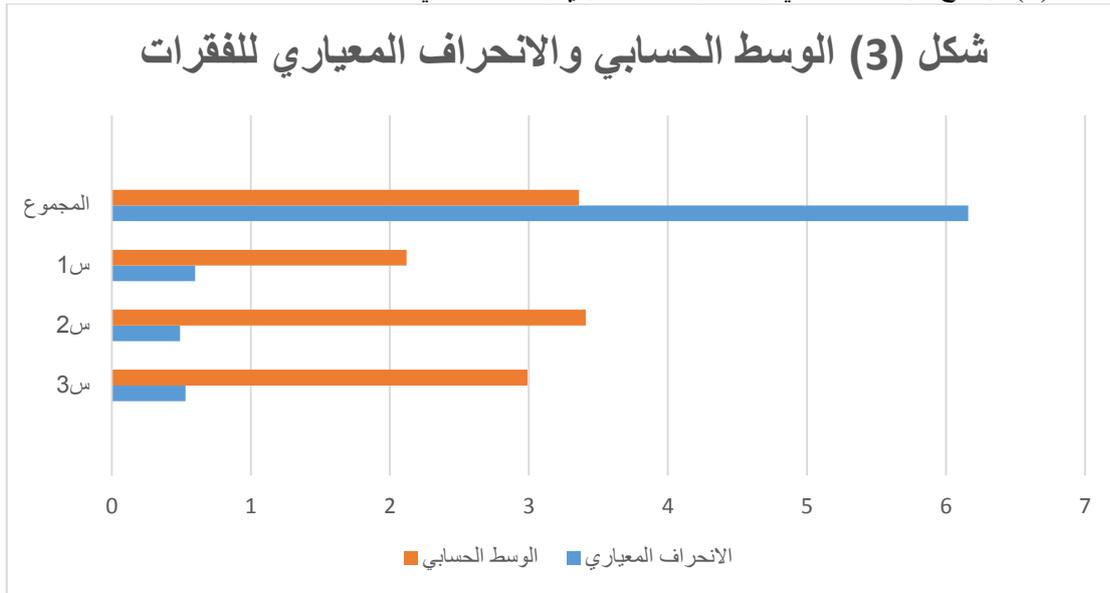
سيتم عرض نتائج البحث الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة البحث، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (1-5) بواقع ثلاث مستويات، ويشتمل مستوى حول (الوسط الفرضي)، إذ يتراوح ما بين (2.5-3.5) ، في حين يكون مرتفعاً (فوق الوسط الفرضي) ، إذا بلغ فوق (3.5) ، ويكون منخفضاً وضعيفاً (دون الوسط الفرضي)، إذا بلغ دون (2.5)، علماً أن الوسط الفرضي (المعياري) هو (3).

جدول (4) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات (أسلوب التنافس)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	لا أتفق تماماً (1)		لا أتفق (2)		غير متأكد (3)		أتفق (4)		أتفق تماماً (5)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.80	2.4	49 %	15 %	7	1 %	4 %	2	29 %	7	52 %	2	0 %	1	اميل الى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري خصوصاً في الحالات التي تتطلب اتخاذ قراراً سريعاً لتجنب حدوث اخطاء اثناء علاج المرضى
0.53	2.99	60 %	1 %	1	6 %	7	3 %	12 %	6	75 %	3	0 %	2	أصرّ علي التمسك بالحلّ الذي أقدمه لانه دائماً أكثر صحة من الحلول التي يترحها الآخرون نظراً لقدرتي المتميزة في التعامل مع المعلومات
0.70	2.95	59 %	1 %	1	1 %	2	2 %	24 %	1	55 %	2	0 %	3	امتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلاني لفرض الأفكار والقرارات التي اسعى لتحقيقها لغرض تقديم خدمة صحية ذات جودة
0.16	2.79	66 %	الوسط العام											

1- تشخيص واقع أسلوب التنافس

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية، إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص أسلوب التنافس ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (2.29) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.16) و (66%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية: يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (أسلوب التنافس)، فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها الفقرة الثانية إذ بلغت قيمة الوسط لها (2.99) وهي حول قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.53) ، وقد بلغت نسبة الاهمية (60%)، وهذا يؤكد على ان (هناك أصرار على التمسك بالحل الذي اقدمه لأنه دائماً أكثر صحة من الحلول التي يطرحها الآخرون نظراً لقدرتي المتميزة في التعامل مع المعلومات) ، أما الفقرة الاولى التي تنص (اميل الى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري خصوصاً في الحالات التي تتطلب اتخاذ قراراً سريعاً لتجنب حدوث اخطاء أثناء علاج المرضى) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.44)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.80) وقد بلغ معامل الاختلاف (49%)، والشكل (3) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبحسب الآتي:



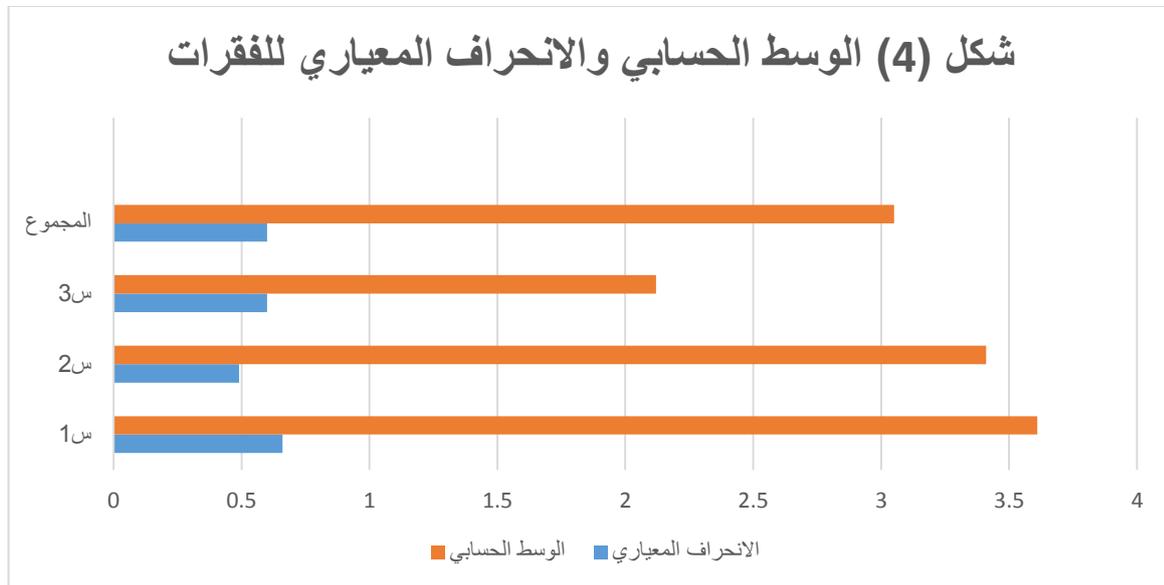
2- أسلوب التسوية

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية، إذ يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تطوير عمل المحاسبة الالكترونية في إعداد القوائم المالية) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (3.05) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.60) و وبمعدل اختلاف بلغ (61%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

جدول (5) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الأختلاف لفقرات (أسلوب التسوية)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الأختلاف	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.66	3.6	72	5%	3	56%	3	35%	1	3%	2	0%		1 لا أفضل اقتراح حلاً وسطاً من أجل

	1	%			%	0	%	5					التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في العمل حتى وإن كانوا في مراكز قوى مساوية لي
0.49	3.4 1	68 %	0%		41 %	2 0	59 %	3 0	0%		0%		2 انتازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر عنها
0.60	2.1 2	42 %	0%		0%		25 %	1 3	63 %	3 1	13 %	6	3 لا اميل الى اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة حتى لو كان الأمر يتطلب ايجاد حلول مؤقتة خصوصاً للحالات المرضية المعقدة
0.29	3.0 5	61 %	الوسط العام										

يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (أسلوب التسوية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً، إذ بلغ (3.05)، وكان التشتت ذا انسجام جيد في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.29)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (61%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الأولى إذ بلغت قيمة الوسط له (3.61) وهي حول قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.60)، وقد بلغ معامل الاختلاف (61%)، فقد بين أفراد العينة في هذه الفقرة بأنهم لا يفضلون اقتراح حلاً وسطاً من أجل التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في العمل حتى وإن كانوا في مراكز قوى مساوية لي، أما الفقرة الثالثة التي تنص (لا اميل الى اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة حتى لو كان الأمر يتطلب ايجاد حلول مؤقتة خصوصاً للحالات المرضية المعقدة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.12)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.60) وقد بلغ معامل الاختلاف (42%). والشكل (4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبحسب الآتي:



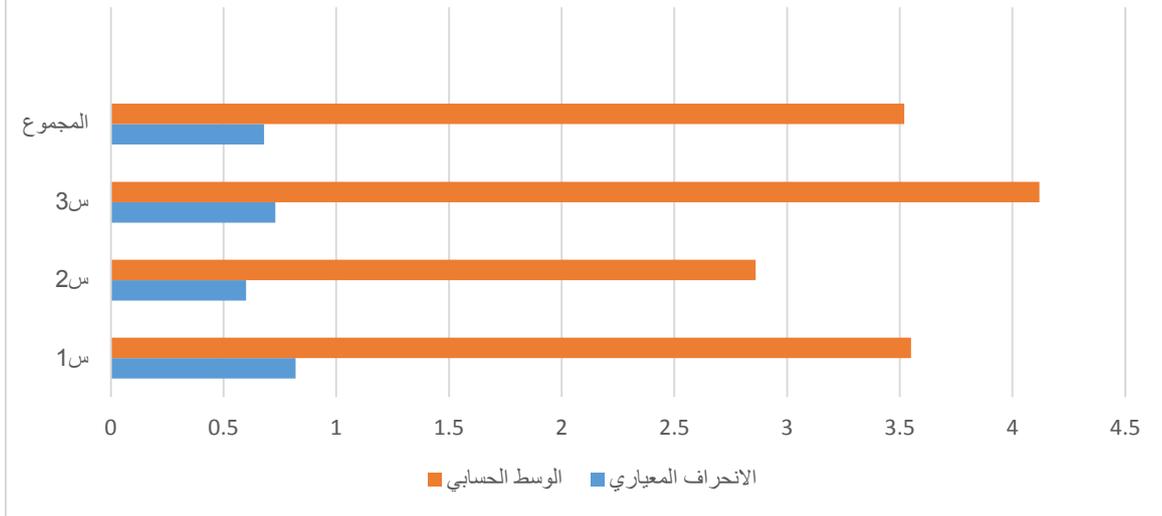
3- أسلوب التجنب

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية، إذ يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (أسلوب التجنب)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (3.52) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.68) و وبمعامل اختلاف بلغ (69%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

جدول (6) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات (اسلوب التجنب)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.82	3.55	71%	13%	6	37%	18	42%	22	8%	4	0%	1	لا افضل تجنب الخلاف مع زملائي في العمل حتى لو كانت الأسباب ثانوية لا تؤثر كثيراً في تقديم الخدمة الصحية للمرضى عندما اقتنع بوجهة نظري في قضية ما.
0.60	2.86	57%	0%		12%	5	63%	33	25%	12	0%	2	اعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائي في العمل خصوصاً عندما ارى انه لا امل في التزامهم بوجهة نظري فيما يخص تقديم العلاج للمرضى
0.73	4.12	77%	12%	5	63%	33	25%	12	0%		0%	3	احاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش خصوصاً عندما ادرك اني بحاجة الى جمع معلومات اكثر عن القضية موضوع الصراع لتعزيز موقفي لاحقاً
0.68	3.52	69%	الوسط العام										
جدول (7) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات (اسلوب التنازل)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.67	4.14	73%	13%	6	41%	23	46%	21	0%		0%	1	يساعد بملاحظة قيد محاسبي غير متزن وبالتالي يمكن استعراض القيود الغير متوازنة لاتخاذ قرار بشأنها وتعديلها والإضافة عليها وجعلها متوازنة .
0.69	3.66	70%	0%		50%	25	50%	25	0%		0%	2	يساعد من خلال ميزة الترميز التلقائي للعناصر التي يتم ادخلها ضمن القوائم المالية مما يسهل العمل فضلاً عن انه يكون أكثر دقة للمستخدم.
0.50	4.50	83%	30%	16	54%	26	16%	8	0%		0%	3	يساعد في ادخال قيد محاسبي بشكل تفصيلي مع اضافة وضع علامة الألاف بالنسبة للأرقام التي يتم ادخالها.
0.15	4.08	77%	الوسط العام										

يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (اسلوب التجنب)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عامًا ، إذ بلغ (3.52)، وكان التشتت ذا انسجام عالٍ في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.68) ، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (69%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة فقرات، وكما موضح في الجدول (6)، إذ كانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (3) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.12) وهي حول قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.73) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (69%)، فقد تبين ان افراد العينة بأنهم يحاولون تجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش خصوصاً عندما ادرك اني بحاجة الى جمع معلومات اكثر عن القضية موضوع الصراع لتعزيز موقفي لاحقاً ، أما الفقرة (2) التي تنص (اعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائي في العمل خصوصاً عندما ارى انه لا امل في التزامهم بوجهة نظري فيما يخص تقديم العلاج للمرضى) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.86)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.60) وقد بلغ معامل الاختلاف (57%). والشكل (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبحسب الآتي:

شكل (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات



4- اسلوب التنازل

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية، إذ يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (اسلوب التنازل) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (4.08) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.15) و وبمعدل اختلاف بلغ (77%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

جدول (8) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات (اسلوب التعاون)

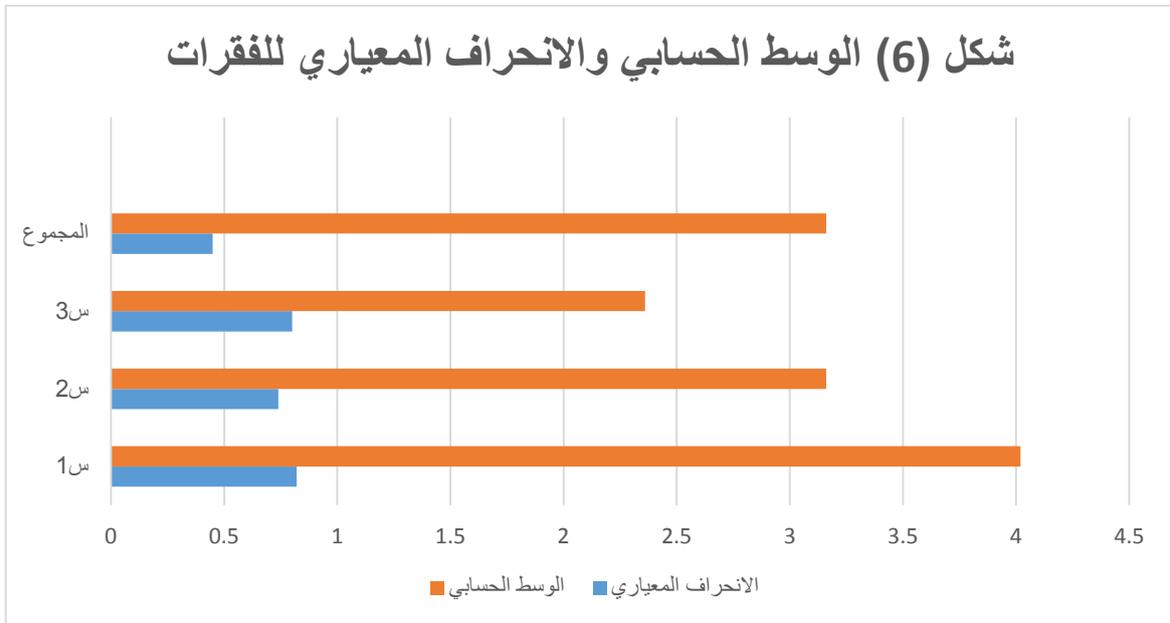
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق تماماً (1)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
			0.82	4.02	80%	29%	15	49%	24	16%	8	5%		3
0.74	3.16	63%	4%	2	25%	18	55%	26	16%	4	0%	2	اعتقد ان التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول تؤدي إلى خدمة المريض بشكل فعال	
0.80	2.36	47%	0%		4%	2	45%	25	35%	15	16%	8	3	تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة خصوصاً عندما تتعلق باتخاذ قرار مصيري في علاج حالة خطيرة
0.45	3.16	63%	الوسط عام											

يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (اسلوب التنازل)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.08)، وكان التشتت ذو انسجام عالٍ في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.15)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (77%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة فقرات، وكما موضح في الجدول (7)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (3) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.50) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.50)، وقد بلغ معامل الاختلاف (83%)، فقد اشارت هذه الفقرة إلى (يساعد في ادخال قيد محاسبي بشكل تفصيلي مع اضافة وضع علامة الألاف بالنسبة للأرقام التي يتم ادخالها)، أما الفقرة (2) التي تنص (يساعد من خلال ميزة الترقيم التلقائي للعناصر التي يتم ادخلها ضمن القوائم المالية مما يسهل العمل فضلا عن انه يكون اكثر دقة للمستخدم) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.66)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.69) وقد بلغ معامل الاختلاف (70%).

5- اسلوب التعاون

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية، إذ يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (اسلوب التعاون)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (3.16) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.45) و (66%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

يشير الجدول (8) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الأختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (اسلوب التعاون) إذ يعكس الجدول المذكور الوسط المعياري، إذ بلغ (3.16)، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.45)، وقد بلغ معامل الأختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (63%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (1) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.02) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت مرتفع نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.82)، وقد بلغت نسبة الأهمية (80%)، فقد أكد المستجيبون (اميل الى التعاون مع زملائي في العمل عند نشوء أي صراع بيني وبينهم لغرض فهم حقيقة المشكلة ومحاولة التعلم والأستفادة من خبراتهم)، أما الفقرة (3) التي تنص (تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة خصوصاً عندما تتعلق باتخاذ قرار مصيري في علاج حالة خطيرة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.36)، وبتشتت مرتفع نوعاً ما بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.80) وقد بلغ معامل الأختلاف (47%). والشكل (6) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبحسب الآتي:

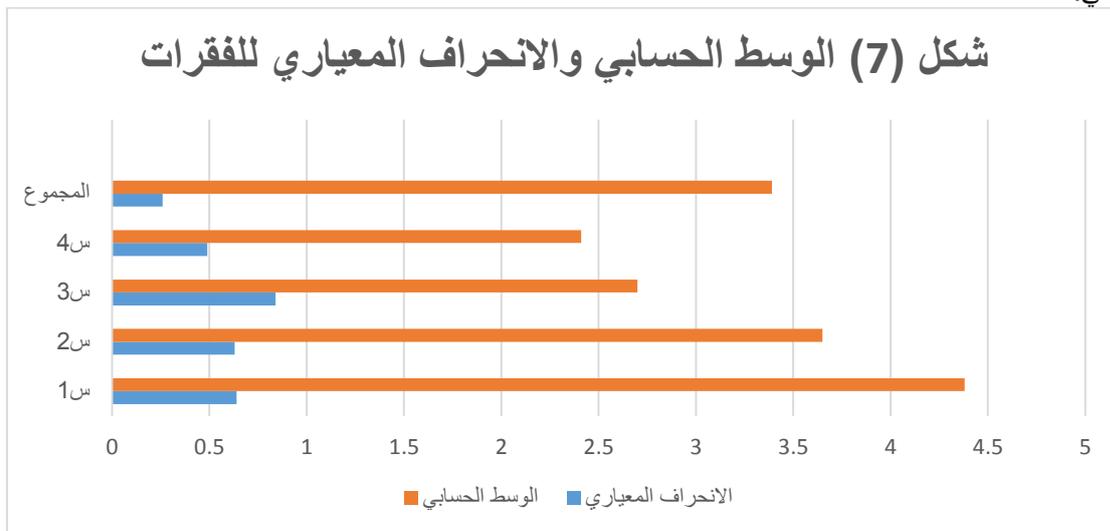


6- تأثير استخدام المحاسبة الإلكترونية على أداء المحاسب

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية، إذ يشير الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الأختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير (تدفق وانسيابية الموارد)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير بلغ (3.39) وهو حول الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام و معامل الأختلاف حولهما (0.26) (71%)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

جدول (9) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات (تأثير استخدام المحاسبة الإلكترونية على أداء المحاسب)														
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		غير متأكد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.64	4.38	88%	46%	2 3	45%	22	8%	5	0%		0%		1	السرعة في اكتشاف الأخطاء ويقلل من احتمالية حدوث المخالفات .
0.63	3.65	73%	8%	7	49%	20	43%	23	0%		0%		2	السرعة في اعداد القوائم المالية مما يساعد على رفع قيمة الوحدة الاقتصادية وميزتها التنافسية .
0.84	2.70	54%	0%		16%	7	45%	25	30%	15	8%	3	3	التأثير على منهج نظام المعلومات المحاسبي بصورة ايجابية من خلال اختصار خطوات الدورة المحاسبية الى ثلاث خطوات (تسجيل وتبويب ،معالجة، اعداد التقارير).
0.49	2.41	48%	0%		0%		41%	20	59%	30	0%		4	وجود تكامل وتنسيق بين المحاسبين داخل الوحدة الاقتصادية مع سهولة وسرعة امكانية الرجوع الى اي بيانات وذلك لوجود قاعدة بيانات مشتركة.
0.26	3.39	71%	الوسط العام											

يشير الجدول (9) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الأختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تأثير استخدام المحاسبة الإلكترونية على أداء المحاسب)، إذ يعكس وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.39)، وكان التشتت ذا انسجام مرتفع في الإجابة يؤكد انحراف المعياري العام البالغ (0.26)، وقد بلغ معامل الأختلاف على المقياس لهذا المتغير من العينة المبحوثة (71%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال اربعة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (1) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.38) وهي فوق قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات يؤكد انحراف المعياري (0.64)، وقد بلغ معامل الاختلاف (88%)، فقد أكد المستجيبون السرعة في اكتشاف الأخطاء ويقلل من احتمالية حدوث المخالفات، أما الفقرة (4) التي تنص (وجود تكامل وتنسيق بين المحاسبين داخل الوحدة الاقتصادية مع سهولة وسرعة امكانية الرجوع الى اي بيانات وذلك لوجود قاعدة بيانات مشتركة) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (2.41)، وبتشتت متوسط بين الإجابات، يؤكد انحراف المعياري (0.49) وقد بلغ معامل الأختلاف (48%). والشكل (7) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وبحسب الآتي:



ثالثاً: اختبار الفرضية

جرى اختبار الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (نموذج توماس) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس

جدول (10) تحليل تأثير أبعاد فرضية البحث

المتغير المستجيب	مستوى (P-Value) المعنوية	(F) قيمة المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت		الفرضيات الفرعية	
				الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
نموذج توماس (Y)	معنوي	.001	10.96	.19	0.16	2.79	الفرضية الأولى Z
	غير معنوي	.101	.018	.05	0.29	3.05	الفرضية الثانية (Z1)

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9

(إدارة الصراع) والذي رُمز بالرمز (Z)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta Z$$

يتضح في ضوء الجدول (10)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (10.96)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4.9) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للأساليب توماس في إدارة الصراع في المتغير الاستجابي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين، كما أشار الجدول (10) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.001) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لأساليب توماس على إدارة الصراع فيما بين الأطباء.
من خلال معطيات الجدول (10) يمكن ملاحظة تحقق الفرضيات والتي مفادها :

1. هناك تأثير ذو دلالة معنوية أساليب توماس الخمسة في إدارة الصراع .
2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام الأطباء لأساليب توماس لإدارة الصراع.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

يتضح مما ورد آنفاً ان اسلوبي التعاون و التجنب هما الذان يسودان في تعامل افراد العينة مع ادارة الصراع يليهما التسوية ثم التنافس و اخيراً التنازل و يمكن تفسير ذلك بان بيئة العمل في المستشفى وطبيعته الحساسة تضيء جواً على العلاقات الانسانية بين الاطباء و الصيادلة يدفعهم الى توخي الحذر من جهة باستخدام اساليب ذات دقة في حلّ الصراع و باقل "اعراض جانبية " - بحسب تعبيرهم - وهما اسلوبي (التعاون و التجنب) ، كما ان طبيعة شخصية الطبيب والصيدلي - غالباً ، و باعتباره حاصل على اعلى شهادة بكالوريوس - كما ينظر هو الى نفسه وكذلك المجتمع- تجعله يمتلك مقداراً من الاعتزاز بنفسه - ولربما الغرور - وبالقدر الكافي الذي يدفعه الى جعل اسلوب التنازل في المرتبة الاخيرة في اختياراته.

التوصيات

1. زيادة البحوث في مجال دراسة إدارة الصراع .
2. وضع الخطط العملية للوصول الى منع او تقليل الصراع او حله .
3. ضرورة وضع برنامج تنمية بشرية لغرض تعميم قيم التسامح و التنازل (في محله) يستهدف الفئة الطبية في المجال الصحي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية :

1. العنزي، سعد و علي، حسنين غالب، 2015، مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية و الطبية و الادرية و تأثيرها في قرارات المستشفى /بحث تطبيقي، مجلة مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21، العدد 81
2. اسماء، خميس و بو علي، نور الدين، 2014، اساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس و كولمان و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف 2- الجزائر.
3. مطر، هادي عبد الحسين، 2014، ادارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لاسباب و مراحل الصراع ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 4، العدد 1 .
4. عبد القادر، احمد ، 2011، ادرة الصراع التنظيمي تحليل و معطيات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثامن و العشرون
5. العنزي، سعد و صالح، احمد علي ، 2008، اضواء و آراء حول واقع ومستقبل ادارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 14، العدد 50، بغداد، العراق
6. القريوتي، محمد قاسم، 2000، "السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الانساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة.
7. المرسي، جمال الدين محمد، وادريس، ثابت عبد الرحمن، 1999 "السلوك التنظيمي- نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة"، جامعة المنوفية - مصر.
8. النجار، محمد عدنان، 1995، "ادارة الافراد، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي" جامعة دمشق
9. النمر، سعود بن محمد، 1996، "السلوك الاداري"، جامعة الملك سعود.
10. حريم، حسين، 2000، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان
11. الدليمي، احسان علاوي حسين، 1999، "استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي و علاقتها برضا المرؤوسين عن رؤسائهم - دراسة علمية و عملية في ديوان وزارة التعليم العالي و البحث العلمي"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة - جامعة بغداد.
12. الزبيدي، غني دحام، 2008، ظاهرة العاملين المؤقتين (الدور المتنامي في ظل العالمية) مجلة العلوم الادارية و اقتصادية، المجلد 14، العدد 52، بغداد، العراق
13. العديلي، ناصر محمد، 1993، "ادارة السلوك التنظيمي"، الرياض
14. المغربي، كامل محمد، (1995)، "السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
15. الشماع، خليل محمد و حمود، خضير كاظم، 1989، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
16. الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم، 2000، "نظرية المنظمة"، عمان - دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى.
17. العميان، محمود سلمان، 2004، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، الأردن

ثانياً: المصادر الأجنبية :

1. Barney, B. Jay & Griffen, W. Ricky, (1992). "The Management of Organizations", Boston: Toronto, Houghorn Mifflin Company
2. Costanation, A. Cathy & Merchants, Christina, (1996). "Designing Conflict Management Systems". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
3. Daft, Richard L. & Noe, Raymond A. (2001). "Organizational Behavior" by Harcourt College Publishers, USA.
4. Culp, Mildred, July (1999). "Lead by Making Suggestions, Asking Questions", San-Diego Business Journal, Vol.20, Issue:27
5. Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr. James & Konopaske, Robert, (2003). "Organizations: Behavior Structure Processes", McGraw-Hill Irwin

6. Guttman, Howard (1999). "How Internal Conflict can both Help and Hinder a Business". New Jersey: Snowden Publications, Business News, Vol.12, Issue: 27.
7. Hatch, M. Jo, (1997). "Organization Theory". Oxford University Press
8. Hellriegel, Don; Slocum, Jr., John W. & Woodman, Richard W., (2001). "Organizational Behavior", 9th ed by South-Western College Publishing, U.S.A.
9. Mondy R. Wayne & Sharplin Arthur & Premeaux, R. Share, (1990/ 1993). "Management and Organizational Behavior", Boston, New York: Allyn and Baco.
10. Mullins, J. Laurie, (1996). "Management and Organizational Behavior", London – Pittman Publishing
11. Quinn, E. Robert; Fearmen, R. Sue; Thompson, P. Michael; Mc Grath R. Michael, (1996). "Becoming a Master Manager". Canada: John Wiley & Sons Inc. Printed in U.S.A.
12. Rao., M. Gangadhar & Rao, VSP, Narayana, PS, "Organizational Behavior", Delhi, Kinark Publishers.
13. Schermerhorn, John R.Jk., (1996). "Management & Organizational Behavior", New York, John Willey & Sons Inc
14. Thomas, T.B. (1993). "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Link Age among Scanning Interpretation, Action and Outcomes", Academy of Management Journal (Vol.36, N.2).
15. www://conflict management.pdf
16. www://organizational behavior.pdf