

دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية

بشار

## The Role Of Conflict Management In Improving The Performance Of The Institution, Case Study Of Tourabi Boudjamaa Hospital In The Wilaya Of Bechar

د. بن جيمة عمر

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

Omarbendjima@yahoo.com

تاريخ القبول: 2018/12/05

أ. لاروق خامسة

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

Hamdoune\_Amel@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2018/06/11

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع استبيان لعينة من الموظفين متكونة من 70 عاملا في القطاع. الأدوات والوسائل التي تم استخدامها في التحليل هي الإحصاء الوصفي والاستدلالي كمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التباينات بمساعدة برنامج SPSS، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها: حدة الصراع متوسطة بالمستشفى بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، وكذا وجود تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العمال بحسب نمط الإدارة وكذا نوع الاستراتيجية المستخدمة، أما فيما يخص البيانات الشخصية للموظف فقد توصلنا إلى أن جنس العامل لا يؤثر في كفاءته، وللمستوى الدراسي دور في تحديد مستوى الصراع، كما أن للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، استراتيجيات الصراع التنظيمي، الأداء الوظيفي، فعالية المنظمة.

### Abstract:

The aim of this study was to reveal the role of organizational conflict management in improving the performance of the employees of the Tourabi boudjamaa Hospital, in Bechar. To achieve the objectives of the study, we distributed a questionnaire to a sample of 70 employees in the sector. Such as computational averages, standard deviations, spss-assisted variances. Among the findings were: Intermediate hospital conflict severity as well as a relationship between organizational conflict management and employee performance, as well as the impact of organizational conflict management strategies On the performance of workers according to the type of management as well as the type of strategy used. As for the personal data of the employee, we found that the sex of the worker does not affect the efficiency, and the level of the role in the level of conflict, and experience has a role in the development of competencies and improve performance.

**Keywords:** Organizational Conflict, Organizational Conflict Management, Organizational Conflict Strategies, Functionality, Organization Effectiveness

**JEL Classification:** D74 ;M12 ;M54 ;I18.

## المقدمة:

لم تعد المؤسسات ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيدا عن التأثيرات البيئية المحيطة به سواء الخارجية منها أو الداخلية، والتي يكون مصدرها الأفراد، لذلك أصبحت المؤسسة وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة مؤسسة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات التي يمثلها الأفراد ويعبرون عن حيويتها وفعاليتها بهذه الأنماط المختلفة من العلاقات التي تنشأ بين الفرد والآخر داخل التنظيم. لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المؤسسة من خلال دراسة سلوكياته واتجاهاته وانطباعاته حول ظروف العمل المادية، والاجتماعية السائدة، وهذا ما عرف لاحقا بدراسة السلوك التنظيمي. وكنتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة من المتوقع أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات، فلا يمكن أن تتم هذه العلاقات في جو يسوده الوفاق والوفاء مما يعكس صفو هذه العلاقات والتي قد تؤدي إلى نتائج متفاوتة على التنظيم وكذا الأفراد. ولهذا تركز المؤسسات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء عاملها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية والاستفادة من الصراعات القائمة وتحويلها إلى أداة لرفع الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، فمن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن الصراع التنظيمي وكيفية إدارته بما يضمن تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ولتحقيق الفاعلية التنظيمية داخل مستشفى تراي بوجمة لولاية بشار من خلال الإشكالية التالية: إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين؟

وسنجيب عن هذه الإشكالية من خلال تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الصراع التنظيمي وماهي استراتيجياته؟

- كيف يؤثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟

- ما مدى تطابق الأسس النظرية مع الواقع من خلال دراسة حالة مستشفى تراي بوجمة بشار؟

وللإجابة عن الإشكالية الدراسة تم وضع مجموعة من الفرضيات وهي كما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى الأداء الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مستشفى تراي بوجمة بشار.

**هدف البحث:** التعرف على الصراع التنظيمي بالإضافة إلى دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء بمستشفى تراي بوجمة.

**منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري، والمنهج التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

**حدود الدراسة:** تمت دراسة حالة مستشفى تراي بوجمة بشار وتسلط الضوء على واقع الصراع داخل المستشفى، وكيفية تعامل الإدارة مع هذه الصراعات، واستغلالها لرفع أداء العاملين داخل المستشفى. من خلال استبيان.

## 1. الإطار النظري للدراسة:

## 1.1. مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي. سواء على المستوى الفردي أو الجماعات أو في المنظمة ككل. وفي مختلف المؤسسات، وخاصة ونحن في عالم يختلف تماما عن العالم ما قبل قرن مضى، فنحن في عالم القرية الصغيرة أو عصر المعلوماتية.

أ. **الصراع لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع يعني النزاع والخصام، الخلاف والشقاق. وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict وهي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام، إذن فالصراع اشتقاقا يعني التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

ب. **الصراع اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تُصيب المنظمات أو جماعات العمل. فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة (العميان ، 2004، صفحة 365). ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة (السلوكية) إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل. فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكلٍ علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين. ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبلٍ قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الشماع و خضير ، 2000، صفحة 29) في حين يرى رواد النظرية التفاعلية أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية، بدرجة ما هو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة، بمعنى أنه على المديرين خلق الصراع بدرجة ما كوسيلة لزيادة المهارة والتجديد. (الوزي ، 1999، صفحة 76).

وفيما يلي بعض تعريفات المفكرين للصراع التنظيمي نذكر منها:

- يعرفه **بوندي** على أنه: «تعطل أو احميار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياته مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء " (عياصرة و مروان ، 2008، صفحة 33)
- يعرفه **مارش وسيمون (March and Simon)** "الصراع هو عبارة عن حالة اضطراب، وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل " (الشماع و خضير ، 2000، صفحة 296).
- وأشار **باكر وآخرون** إلى أن "الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف احد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها ربما يفضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة (Baker, Tjosvold & Andrews, 1998, pp. 167-178) وعلى الرغم من هذا التباين فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة ومن أهمها أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

ويمكن على ضوء ما سبق تقديم تعريف شامل ومختصر للصراع التنظيمي فهو: "ظاهرة سلوكية طبيعية، تنشأ أولاً داخل الفرد نفسه ويظهر جلياً ويتعاضد من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين نتيجة لاختلاف الأهداف والغايات والتنازع حول هدف واحد".

### 2.1. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ينظر الفكر الإداري الحديث إلى الصراع على أنه ظاهرة حتمية لا يمكن اجتنائها من المنظمة، ولقد تعددت الدراسات لإيجاد نماذج لإدارة الصراع التنظيمي وليس حله؛ فحل الصراع هو التقليل منه ثم القضاء عليه، أما إدارة الصراع التنظيمي فهي سلسلة من الخطوات التي تبدأ بتشخيص الصراع، وتحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كثر عن اللازم من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة معه. (مرزوق ، 2011، صفحة 31) فبذلك تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكليفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة. (عساف ، 2013، صفحة 40) ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات في:

- أ. استراتيجية التجنب والانسحاب: وهي إهمال أسباب الصراع وإبقائه ضمن حدود مقيدة.
- ب. استراتيجية التهدئة والتسوية: تحذف هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت لحين هدوء أطراف الصراع، وتتم معالجة الصراع هنا من خلال تدخل أطراف خارجية.
- ت. استراتيجية استخدام القوة أو السلطة: وتعني حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به من خلال قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.
- ث. استراتيجية التعاون والتكامل: ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ويعني باهتمامات كل منهما، وتسمى هذه الاستراتيجية "باستراتيجية الريح"، فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم، تعتمد استراتيجية واضحة تتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو تسوده العواطف أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.
- ج. استراتيجية التنازل أو المجاملة: وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع. (مرزوق ، 2011، صفحة 36).

### 3.1. الأداء الوظيفي داخل المنظمات:

أ. مفهوم الأداء الوظيفي:

– الأداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل وتأديته (ترغيني ، 2017، صفحة 71).

- **الأداء اصطلاحاً:** يقصد بالأداء اصطلاحاً العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه " : المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " (عبد المحسن ، 2002 ، صفحة 03) ، وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها وهذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد. وضح Miller and Bromiley أن " الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (ادريس و الغالي ، 2009 ، صفحة 38)"

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان بالأداء عموماً وهو الكفاءة والفعالية.

- **تعريف الأداء الوظيفي:** الأداء مرتبط بسلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بما وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، أين عرفته هاينز ( Haynes ) بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة (ابراهيم ، 2004 ، صفحة 53). وعليه يمكن تعريف الأداء الوظيفي بصفة عامة على أنه الهدف المرغوب أو المراد الوصول إليه وتحدد الإشارة هنا أن هذا التعريف يشمل زاويتين، الأولى من خلال أداء الفرد أو أداء فريق العمل (الجماعة)، أما الثانية من خلال النظر إلى أداء المؤسسة ككل.

ب. **أهمية الأداء الوظيفي:** تبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي: (محمود ، 2010 ، صفحة 38) .

- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح.

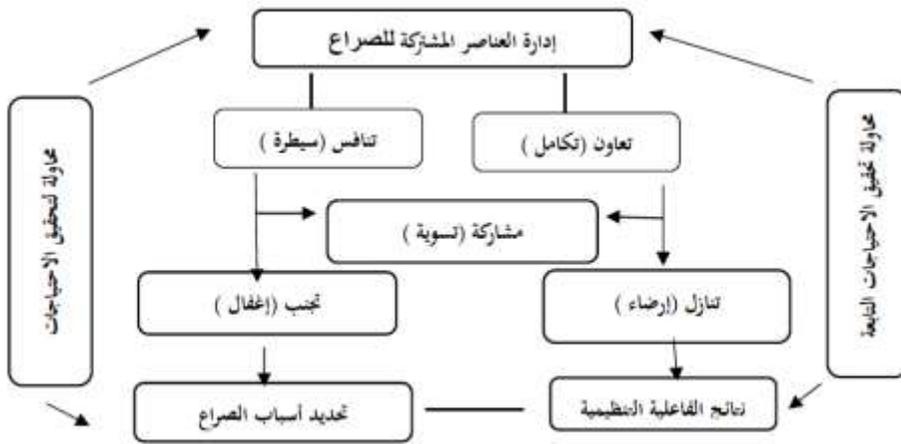
- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

ت. **تقييم أداء العاملين:** ويعرف كذلك بقياس الكفاءة أو تقييم الكفاءة. ويعرف بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، فهو دراسة وتحليل أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى (ابراهيم ، 2004 ، صفحة 59).

ث. **تحسين أداء المؤسسة في ظل الصراع التنظيمي:** هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، ومن أجل تحسين

أداء المؤسسة كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه، وإن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها. ويتضح من الشكل الموالي لنموذج إدارة الصراع أنه لا ينبغي القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته لتحديد أسبابه، والتعرف على أطرافه، والاحتياجات الثانوية التابعة وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم كافة وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية. (اللوحة، 2008، صفحة 53).

### الشكل 01: نموذج إدارة الصراع لتحسين أداء المؤسسة

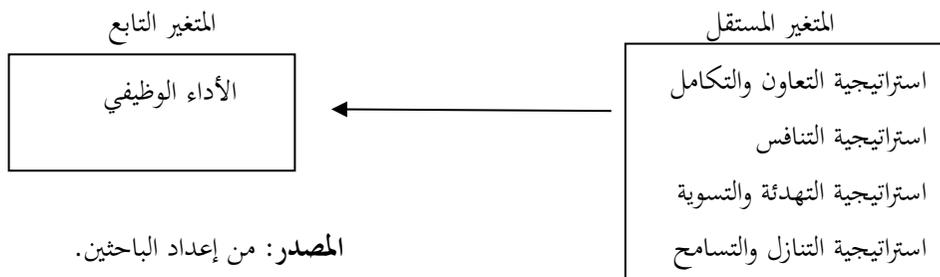


المصدر: (اللوحة، 2008، صفحة 52)

## 2. الدراسة الميدانية:

### 1.2. نموذج الدراسة: يتم تحديد المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع

الشكل رقم 2: "يوضح نموذج الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين.

- **مجتمع الدراسة:** موظفي مستشفى تراي بوجمة وعددهم 675 موظف، أما عن عينة الدراسة فشملت 90 فرد من أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية، وكانت العينة عشوائية بسيطة، وكان عدد الاستبيانات المستردة 70 استبيان صالح للدراسة والتحليل.

- أدوات الدراسة: تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان تم توزيع البيانات المرتبطة بالاستبيان والمضمنة 40 سؤال الخاص بالدراسة والتي تم إعدادها من أجل هدف الدراسة وفق برنامج SPSS واستخدام التحليل الإحصائية عن طريق المتوسطات الحسابية مثل النسب المئوية - المتوسطات الحسابية - الانحدار - اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA.

وقد تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس ليكرث الخماسي: موافق بشدة: (5 درجات) - موافق: (4 درجات) - محايد: (3 درجات) - معارض: (2 درجات) - معارض بشدة: (درجة واحدة).

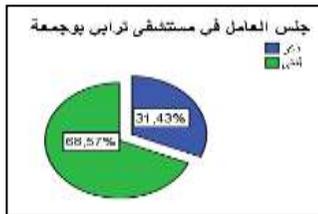
- معامل الثبات: حيث قدر معامل الثبات (Alpha Cronbach) والذي قدر ب 0,774 مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 2.2. نتائج ومناقشة الدراسة:

### أ. الخصائص الشخصية

#### - توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم 3: "توزيع العينة حسب الجنس"



الجدول رقم 1: "توزيع العينة تبعا لجنس الموظف"

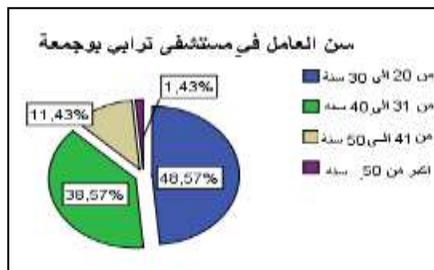
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	31.4
أنثى	48	68.6
المجموع	70	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول.

من خلال البيانات، يتضح أن النسبة الغالبة هن إناث بنسبة 68.6% من حجم العينة المشاركة في هذه الدراسة والباقي ذكور بنسبة 31.4%، وهذا قد يرجع أولا إلى ظروف العمل في المستشفى باعتبار أن المرأة بدافع الفطرة تمتلك قدرة على التعامل العميق مع المرضى كما أن التوظيف غالبا في المستشفى يكون للممرضات، مع العلم أننا لا ننفي دور الرجل، وثانيا وما هو معروف أن النسبة الغالبة بين الجنسين حسب الإحصائيات العالمية هي الإناث.

#### ب. توزيع العينة حسب السن:

شكل رقم 4: "توزيع العينة حسب السن"



جدول رقم 2: "توزيع العينة حسب السن"

العمر	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 30	34	48.57
من 31 إلى 40	27	38.57
من 41 إلى 50	8	11.43
أكبر من 50	1	1.43

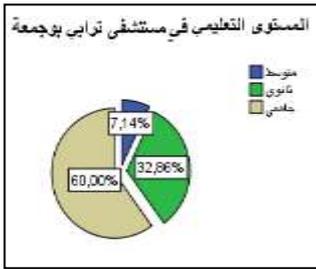
المصدر: من إعداد الباحثين.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال البيانات، يتضح أن 48.6% من حجم العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة و 38.6% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة نلاحظ من هذا أن توزيع العينة أخذت حصة أكبر من الفئة الشابة وتفسر ربما لأمرين الأول أنها الفئة الغالبة في المجتمع الجزائري والثاني راجع أن عمال المؤسسة وربما بعد استكمال التعليم أو التكوين المخصص وفي فترة العطاء ارتأوا اللجوء إلى العمل في المشفى إما تبعا للتخصص أو تبعا للشغف في العطاء كما لا يخفى أن مكان العمل حساس جدا، بالإضافة إلى أن نسب التوظيف كانت لخريجي المدارس الشبه الطبية وطبعا هي فئة شابة وكذا خريجي الجامعة من أطباء سواء عامين أو متخصصين، بينما 11.4% أعمارهم بين 41 و 50 سنة، وقد يرجع ذلك إلى أن للخبرة دور هام في الاستمرار بالمشفى وهي نسبة قليلة والتي عادة تتصف بالهدوء والاتزان.

### ت. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 3: "توزيع العينة حسب المؤهل العلمي" الشكل رقم 5: "توزيع العينة حسب المستوى التعليمي"



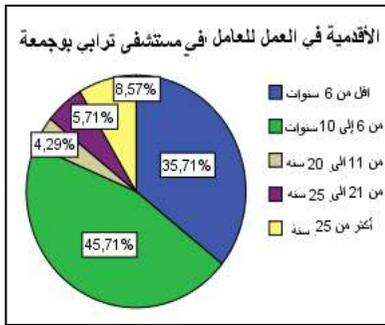
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	00.0
متوسط	05	07.1
ثانوي	23	32.9
جامعي	42	60.6
المجموع	70	100

يتضح أن 60% من حجم العينة المشاركة في الدراسة ذو مؤهل علمي جامعي، ويرجع ذلك أولا إلى جهود الدولة منذ الاستقلال إلى رفع المستوى التعليمي، ثانيا وبالنظر إلى العمل في المشفى فإنه فعلا يحتاج إلى الفئة المتعلمة سواء كانوا جامعيين، حاملي شهادات الطبيين، أو حتى تقنيين في الصحة وذلك لتغطية متطلبات العمل، وهذا ما فسره أيضا توزيع العينة حسب العمر حيث احتلت فيه النسبة الأكبر للفئة الشابة، ثم 32.9% مستوى ثانوي وهذا أيضا لا يشكل مشكلا حيث توجد تكوينات خاصة لا علاقة لها بالمستوى الدراسي للتخصص في أحد أنشطة المستشفى، أو أعوان في الإدارة، بينما 7.1% لم يتعدى مستواهم العلمي المتوسط وهي ليست بالنسبة التي قد تشكل خلافات

وبالنظر إلى العمر والمؤهل العلمي يمكننا القول أن المستشفى يتمتع بفئة العطاء وهي الفئة الشابة والمتعلمة والتي ستكون وربما من الأسباب التي قد تساعد على تخفيف حدة الصراع والرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

## ث. توزيع العينة حسب الخبرة

شكل رقم 6: "توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل"



جدول رقم 4: "توزيع العينة حسب الخبرة"

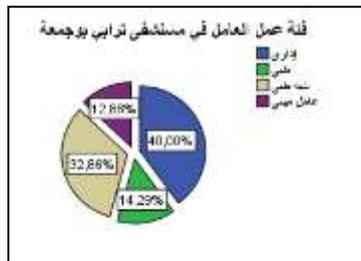
الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 6	25	35.7
من 6 إلى 10	32	45.7
من 11 إلى 20	3	04.3
من 21 إلى 25	4	05.7
أكثر من 25	6	08.6
المجموع	70	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول.

تعتبر الخبرة في العمل من أهم المؤشرات التي تدل على مستوى الأداء في المؤسسة، حيث ومن خلال البيانات في الجدول يتضح أن 45.7% من حجم العينة المشاركة في الدراسة تتمتع بخبرة تتراوح بين 6 و 10 سنوات وهي خبرة مناسبة للإسهام في الرفع من مستوى الأداء، بينما 35.5% أقدميتها في العمل أقل من 6 سنوات، وهي نسبة مقبولة نوعاً ما تبعاً لما سلف، في حين لا تتعدى نسبة 20% لأكثر من 11 سنة وهذا يدل على أن أغلب عمال المشفى حديثي التوظيف، وقد سبق تفسيره في البيانات الشخصية السابقة.

## ج. توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

شكل رقم 7: "توزيع لفئة العامل في المشفى"



جدول رقم 5: "توزيع العينة حسب نوع الوظيفة"

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة
إداري	28	40.0
طبي	10	14.3
شبه طبي	23	32.9
عامل مهني	09	12.9
المجموع	70	100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS. المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول.

من خلال البيانات في الجدول يتضح أن 73.3% من حجم العينة المشاركة في الدراسة هم شبه طبيين / إداريين، وهذا العنصر من الموظفين هم أكثر نسبة في التوظيف داخل المؤسسات، بينما الأطباء كانوا بنسبة 14.3% وباقي العمال بنسبة 12.9%. وقد يرجع هذا إلى حجم المشفى حيث نلاحظ تكامل ما بين العمال. عموماً ومن خلال تحليل البيانات الشخصية الموضحة في الجداول السابقة يتضح أن عينة الدراسة مؤهلة وقادرة على استثمار المتغيرات إدارة الصراع التنظيمي لتحسين مستوى أدائهم وصولاً إلى الأداء الأمثل.

3.2. تحليل واختبار فرضيات الدراسة: بعد التعرض إلى خصائص العينة، سيتم عرض النتائج المتحصل عليها ومن ثم مناقشتها وتحليلها، وذلك من خلال الاعتماد على المتوسطات لإجابات أفراد العينة حول كل عبارة من المحاور الثلاث، بغية إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، ومن ثم دراسة علاقة المتغيرات المستقلة أو أثرها على الأداء الوظيفي. أ. الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة: بناء على قيم المتوسطات الحسابية يتم تفسير البيانات كما هو مبين في الجدول.

جدول رقم 6: "الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على إدارة الصراع"

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
قوي	0.80379	3.6595	مستويات الصراع
قوي	0.84680	3.5333	أسباب الصراع
ضعيف جدا	1.18410	1.7667	استراتيجية التعاون والتكامل
متوسط	1.06577	3.1810	استراتيجية التنافس والسيطرة
متوسط	0.88154	3.2714	استراتيجية التسوية والتوسط
متوسط	0.97577	3.1857	استراتيجية التجنب والانسحاب
ضعيف جدا	1.15215	1.7905	استراتيجية التنازل والتسامح
متوسط	0.50993	3.0390	استراتيجية التعامل مع الصراع
متوسط	0.42481	3.2868	إدارة الصراع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة قد أجابت كالتالي: فيما يخص مستويات الصراع، فإن المستوى الشخصي قد أخذ الحصة الأكبر من بين المستجوبين حيث انه هناك خلاف بين الموظفين حول كيفية أداء المهام وذلك بسبب الخلافات الشخصية التي تأزم بين العلاقات بين العاملين نحو الأسوء. وفيما يخص أسباب الصراع، فعدم توفر الحوافز المادية بالشكل المناسب والحلل في التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين فقد ساهمت وبشكل كبير في نشوء الصراع.

وفي محاولة لفهم نوع الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة فقد كان هناك أثر ضعيف للتعاون بين العمال وذلك بسبب عدم فتح باب الحوار أمام الموظفين لإيجاد الحلول وهذا يعتبر كإهمال لإدارة الصراع، مما ينتج عنه عدم التفاهم بين العمال والإدارة ما يجعلهم لا يرون أنهم في قارب واحد بما يدفع بمستوى الأداء نحو الأفضل أما عن استراتيجية التنافس فيرى البعض أن الخلاف هو مسألة كسب أو خسارة، ويكمن اللجوء إلى استخدام النفوذ للضغط على بعضهم البعض ما يخلق حب السيطرة بينهم وليس لهذا أي دور في حل الصراع. كان لاستراتيجية التسوية والتوسط قبول متوسط نوعا ما حيث هناك محاولة من بعض العمال لإيجاد طريق وسط لحل الخلافات، والموازنة بين المطالب وتحقيق أهداف المنظمة بشكل إيجابي.

أما ما يخص استراتيجية التنازل والتسامح فهي الأخرى كانت بشكل متوسط حيث عبر أغلب المستجوبين أنه لا يوجد اهتمام من طرف الإدارة في مراعاة رغبات الموظفين أثناء المفاوضات ما يدل على أنه لا يوجد رضا وظيفي للعمال.

من خلال تحليل نتائج المتوسطات الحسابية لمختلف جوانب إدارة الصراع فإننا نلاحظ قبول متوسط حسب النتائج لإدارة الصراع من قبل الإدارة.

جدول رقم 7: "الإحصاء الوصفي لإجابات العينة على الأداء الوظيفي"

مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي
متوسط	0.9342	2.9264	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن مستوى الأداء مقبول نوعاً ما من خلال نتائج البحث للعينة المدروسة لعمال مستشفى ترابي بوجمة، وذلك راجع لأن تقسيم العمل حسب المستجوبين لا يحفزهم لرفع أدائهم، حيث لا يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية للموظفين في العمل والاتصال الداخلي لا يساعد في تحسين العمل، كما لا تشجع من طرف الإدارة للمشاركة في أنشطة ترفيهية محفزة لزيادة الأداء، إلا أنه وبالمقابل هناك موظفين راضين عن عملهم نوعاً ما وعن مرؤوسيتهم ولديهم رغبة في الاستمرار في العمل لشعورهم بحماسة وسط زملائهم.

ب. اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: (استراتيجية التعاون والتكامل، استراتيجية التنافس والسيطرة، استراتيجية التسوية والتوسط، استراتيجية التجنب والانسحاب، استراتيجية التنازل والتسامح) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مستشفى ترابي بوجمة.

ب.1. اختبار الفرضية الرئيسية: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها دور في تحسين الأداء.

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 8: "ملخص النموذج للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)"

المتغير التابع الأداء الوظيفي						
المتغير المستقل	ميل خط	مقطع خط	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى قبول	قبول الفرضية
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	a	b	R	R <sup>2</sup>	SIG	
	0,4610	1,4513	0,5283	0,2791	0,000	H <sub>1</sub>

المصدر مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه فإنه بمستشفى ترابي بوجمة ببشار:

معامل الارتباط  $R = 0,5283$  أي بنسبة 52.83% وهو أكبر من 50% ما يعني وجود ارتباط متوسط.

معامل التحديد  $R^2 = 0,2791$  هذا يدل أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها دور بنسبة 27.91% على الأداء الوظيفي، أما ما تبقى فيعود لعوامل أخرى.

مستوى المعنوية  $SIG = 0.00$  أي أقل من 0.05 وبهذا يتم قبول الفرضية  $H_1$  أي:

أنه يوجد تأثير لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي.

كما يشير الجدول إلى معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين كما يلي وهي من الشكل  $Y = ax + b$ :  $1.4513 + (إدارة الصراع التنظيمي) = 0.4610 \times \text{الأداء}$

ب.2. اختبار الفرضيات الفرعية

– اختبار الفرضية الأولى: استراتيجية التعاون والتكامل لها دور في تحسين الأداء.

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتكامل ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتكامل ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 9: ملخص النموذج للمتغير المستقل لاستراتيجية التعاون والتكامل

المتغير التابع الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	ميل خط	مقطع خط	معامل	معامل	مستوى	قبول الفرضية
استراتيجية التعاون والتكامل	الانحدار A	الانحدار B	الارتباط R	التحديد $R^2$	المعنوية SIG	
	0.437	1.537	0.419	0.175	0.00	$H_1$

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

- معامل الارتباط  $R = 0.419$  أي بنسبة 41.90% وهو أقل من 50% ما يعني وجود ارتباط ضعيف.
- معامل التحديد  $R^2 = 0.175$  هذا يدل أن استراتيجية التعاون والتكامل لها دور بنسبة 17.5% على الأداء الوظيفي، أما ما تبقى فيعود لعوامل أخرى.
- مستوى المعنوية  $SIG = 0.00$  أي أقل من 0.05 وبهذا يتم قبول الفرضية  $H_1$  أي

أنه يوجد تأثير لاستراتيجية التعاون والتكامل على تحسين الأداء الوظيفي.

كما يشير الجدول إلى معادلة الانحدار الخطي بين المتغير استراتيجيات التعاون والتكامل وأداء العاملين كما يلي:

$1.537 + (إدارة الصراع التنظيمي) = 0.437 \times \text{الأداء}$

– اختبار الفرضية الثانية: استراتيجية التنافس والسيطرة لها دور في تحسين الأداء.

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس والسيطرة ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس والسيطرة ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

## الجدول رقم 10: ملخص النموذج للمتغير المستقل استراتيجية التنافس والسيطرة

المتغير التابع الأداء الوظيفي"

المتغير المستقل	ميل خط	مقطع خط	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية	قبول الفرضية
استراتيجية التنافس والسيطرة	A	b	R	R <sup>2</sup>	SIG	
H <sub>0</sub>	-0,1361	3,6472	0,1455	0,0211	0,2291	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط  $R = 0,1455$  أي بنسبة 14.55% وهو أقل من 50% ما يعني وجود ارتباط ضعيف.
- معامل التحديد  $R^2 = 0,0211$  هذا يدل أن استراتيجية التعاون والتكامل لها دور بنسبة 2.11% على الأداء الوظيفي، أما ما تبقى فيعود لعوامل أخرى.

- مستوى المعنوية  $SIG = 0,229177$  أي أكبر من 0.05 وبهذا يتم قبول الفرضية H<sub>0</sub>

أي أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجية التنافس والسيطرة على تحسين الأداء الوظيفي.

كما يشير الجدول إلى معادلة الانحدار الخطي بين المتغير استراتيجية التنافس والسيطرة وأداء العاملين كما يلي:

$$3.6472 + (\text{استراتيجية التنافس والسيطرة}) - 0.3161 = \text{الأداء}$$

- اختبار الفرضية الثالثة: استراتيجية التسوية والتوسط لها دور في تحسين الأداء.

H<sub>0</sub>: لا يوجد تأثير بين استراتيجية التسوية والتوسط ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$ H<sub>1</sub>: يوجد تأثير بين استراتيجية التسوية والتوسط ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$ 

## الجدول رقم 11: ملخص النموذج للمتغير المستقل استراتيجية التسوية والتوسط

المتغير التابع الأداء الوظيفي"

المتغير المستقل	ميل خط	مقطع خط	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية	قبول الفرضية
استراتيجية التسوية والتوسط	A	b	R	R <sup>2</sup>	SIG	
H <sub>1</sub>	0,3960	2,0302	0,4892	0,2393	0,000	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ:

- معامل الارتباط  $R = 0,4892$  أي بنسبة 48.92% وهو أقل من 50% ما يعني وجود ارتباط ضعيف نوعاً ما.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,2393$  هذا يدل أن استراتيجية التسوية والتوسط لها دور بنسبة 23.93% على الأداء الوظيفي، أما ما تبقى فيعود لعوامل أخرى.- مستوى المعنوية  $SIG = 0,00$  أي أقل من 0.05 وبهذا يتم قبول الفرضية H<sub>1</sub> أي

أنه يوجد تأثير لاستراتيجية التسوية والتوسط على تحسين الأداء الوظيفي.

كما يشير الجدول إلى معادلة الانحدار الخطيين المتغير استراتيجية التسوية والتوسط وأداء العاملين كما يلي:

$$0.3960 + 2.0302 (\text{استراتيجية التسوية والتوسط}) = \text{الأداء}$$

- اختبار الفرضية الرابعة: استراتيجية التجنب والانسحاب لها دور في تحسين الأداء.

$H_0$ : لا يوجد تأثير بين استراتيجية التجنب والانسحاب ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha=0.05$

$H_1$ : يوجد تأثير بين استراتيجية التجنب والانسحاب ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

الجدول رقم 12: "ملخص النموذج للمتغير المستقل استراتيجية التجنب والانسحاب"

المتغير التابع الأداء الوظيفي						
المتغير المستقل	ميل خط	مقطع خط	معامل	معامل	مستوى	قبول
استراتيجية التجنب	الانحدار	الانحدار	الارتباط	التحديد	المعنوية	الفرضية
والانسحاب	A	B	R	R <sup>2</sup>	SIG	
	-0,1728	3,692	0,185	0,0345	0,1234	H <sub>0</sub>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

معامل الارتباط  $R = 0,185871$  أي بنسبة 18.58% وهو أقل من 50% ما يعني وجود ارتباط ضعيف.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,0345$  هذا يدل أن استراتيجية التلافي والتجنب لها دور بنسبة 3.45% على الأداء الوظيفي، أما ما تبقى فيعود لعوامل أخرى.

- مستوى المعنوية  $SIG = 0,1234$  أي أكبر من 0.05 وبهذا يتم قبول الفرضية  $H_0$  أي

أنه لا يوجد تأثير لاستراتيجية التجنب والانسحاب على تحسين الأداء الوظيفي.

كما يشير الجدول إلى معادلة الانحدار الخطي بين المتغير استراتيجية التلافي والتجنب وأداء العاملين كما يلي:

$$3.692 + (\text{استراتيجية التلافي والتجنب}) - 0.1728 = \text{الأداء}$$

- اختبار الفرضية الخامسة: استراتيجية التنازل والتسامح لها دور في تحسين الأداء.

$H_0$ : لا يوجد تأثير بين استراتيجية التنازل والتسامح ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha=0.05$

$H_1$ : يوجد تأثير بين استراتيجية التنازل والتسامح ومستوى تحسين الأداء عند  $\alpha = 0.05$

## الجدول رقم 13: "ملخص النموذج للمتغير المستقل استراتيجية التنازل والتسامح"

المتغير التابع الأداء الوظيفي						
المتغير المستقل	ميل خط	مقطع خط	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية	قبول
استراتيجية التنازل والتسامح	الانحدار A	الانحدار B	R	R <sup>2</sup>	SIG	الفرضية
	0,471644	1,405687	0,462422	0,213834	0,000056	H <sub>1</sub>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج:

- معامل الارتباط  $R = 0,462422$  أي بنسبة 46.24% وهو أقل من 50% ما يعنى وجود ارتباط ضعيف نوعا ما.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,2138$  هذا يدل أن استراتيجية التنازل والتسامح لها دور بنسبة 21.38% على الأداء الوظيفي، أما ما تبقى فيعود لعوامل أخرى.

- مستوى المعنوية  $SIG = 0,00$  أي أقل من 0.05 وبهذا يتم قبول الفرضية H<sub>1</sub> أي:

أنه يوجد تأثير لاستراتيجية التنازل والتسامح على تحسين الأداء الوظيفي.

كما يشير الجدول إلى معادلة الانحدار الخطي بين المتغير استراتيجية التنازل والتسامح وأداء العاملين كما يلي:  
 $1.405687 + \text{استراتيجية التنازل والتسامح} = 0.0471644 \times \text{الأداء}$

#### الخلاصة:

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن أن نقدم النتائج التالية:

- إن الإدارة الهادفة ينبغي عليها أن تسعى دوما للإبقاء على مستوى معين من الصراع تتدخل لتقلص أثره وتخفيفه للحد المسموح به إذا تفاقم الوضع.

- لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع دور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية التي عالجت كل من الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وعرض للمتغيرات التي ترتبط بهما. ومن خلال الدراسة التحليلية اتضح لنا جليا أثر المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي من خلال جملة من النتائج المتحصل عليها والشواهد الكمية والمتعلقة بالدراسة.

- بداية بالفرضية الأولى، الثانية والرابعة والتي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتكامل، استراتيجية التسوية والتوسط، استراتيجية التنازل والتسامح وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، حيث أثبتت النتائج الإحصائية أن هذه الاستراتيجيات لها أثر متوسط اتجاه سلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع، وقد تم اثباتها من خلال اجراء الدراسة النظرية والميدانية معا ففي الجانب النظري توصلنا إلى وجود أثر لإدارة الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين، ومن خلال الدراسة الميدانية ظهر أن هناك تعاون ضعيف بين الادارة والعمال فيما يخص محاولة إيجاد حلول للخلافات، بينما هناك تسوية متوسطة في حلول التوسط وبدورها استراتيجية التنازل والتسامح والتي كانت ضعيفة هي الأخرى.

– أما الفرضية الثالثة والخامسة والتي تم نفيها بحيث لا يوجد أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس والسيطرة، استراتيجية التجنب والانسحاب على تحسين الأداء الوظيفي وربما يرجع ذلك إلى ظروف وطبيعة العمل.

#### المراجع المستعملة:

- اللوزي. موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (الإصدار الطبعة الأولى). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشماع. خليل محمد حسن وحمود. خضير كاظم. (2000) نظرية المنظمة. الطبعة الأولى. (عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- عبد المحسن. توفيق محمد. (2002). تقييم الأداء. مصر: دار الفكر العربي.
- العميان. محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- عياصرة. معن محمود وبني أحمد مروان محمد. (2008) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغالي. طاهر محمد منصور وإدريس. وائل محمد صبحي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
- إبراهيم. ناصر محمد. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- اللوح. أحمد يوسف أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية. رسالة ماجستير. غزة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- مرزوق. ابتسام يوسف محمد. (2011) استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة غوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير في أصول التربية. غزة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- عساف. محمد حسين. (2013) إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة. أطروحة دكتوراه. العراق، جامعة سانت كليمنتس العالمية
- محمود. محمود فتحي. (2010) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- العبيدي. أمل محمود علي. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الادارة والاقتصاد (العدد 69)، 78-102.

- ترغيني. صبرينة. (ديسمبر 2017). دور الابداع في تحسين أداءى المؤسسة "دراسة تطبيقية في مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 68-83 (العدد 02)، 71.
- Baker j., Tjosvold D.and Andrews J. (1998). Conflict Approaches of Effective and Inffective project managers"A Field study in Matrix Organization ."*journal of Management studies* 25 ،(N°02) ،pp.178-167.