المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات
العدد التاسع والأربعون شهر (٧) ٢٠٢٢

# أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره على دوران العاملين
# (دراسة تطبيقية على مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير)

**هدى عبد الله محمد الشهري**

## الملخص

هدف البحث الحالي التعرف على أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث ، حيث استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وقد كان حجم مجتمع الدراسة (100) موظفاً من العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، واستخدمت الباحثة بعضاً من الأساليب الإحصائية، مثل النسب المئوية والتكرارات، ومعامل الارتباط بيرسون وأسلوب الانحدار الخطي البسيط واختبار ت لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، واختبار أقل فروق معنية LSD، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها: يوجد أثر لأساليب إدارة الصراع الشخصي بأبعادها (الدمج، الاستحواذ، تقديم المساعدة، التجنب) على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائياً في أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب يعزى لمتغير العمر، وأوصى البحث بضرورة السماح للموظف بأن يتفاوض مع الإدارة للحصول على ما يستحقه، كذلك أوصت بضرورة الاهتمام بحل النزاعات بين الموظفين حتى لا يتم قطع العلاقات بين الزملاء، وتقديم المساعدة من قبل الإدارة في تحديد ومناقشة الخطأ في موقف الآخرين.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع الشخصي، إدارة، دوران العاملين

## Abstract

The aim of the current research is to identify the impact of personal conflict management methods on employee turnover at Prince Faisal bin Khalid Center for Cardiac Diseases and Surgery, To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the researcher used the questionnaire as a tool to collect data from the research community, where the researcher used the comprehensive inventory method, and the size of the community was (100) employees, The researcher used some statistical methods, such as percentages, frequencies, Pearson correlation coefficient, simple linear regression, t-test for two independent samples, one-way analysis of variance, and LSD test, The study reached a set of results, the most important of which was that there is an impact of personal conflict management methods with its dimensions (merger, acquisition, providing assistance, avoidance) on the turnover of employees at Prince Faisal bin Khalid Center for Cardiac Diseases and Surgery, The results also showed that there were no statistically significant differences in the response of the research sample about the impact of personal conflict management methods on the turnover of workers in the Prince Faisal bin Khalid Center for Cardiac Diseases and Surgery due to the variable (gender, years of experience, educational qualification), While there were statistically significant differences in the impact of personal conflict management methods on employee turnover at Prince Faisal bin Khalid Center for Cardiac Diseases and Surgery due to the age variable, The research recommended the necessity of allowing the employee to negotiate with the management to get what he deserves, as well as the need to pay attention to resolving conflicts between employees so as not to cut off relations between colleagues, and to provide assistance by the management in identifying and discussing the error in the position of others.


***Keywords:*** Personal conflict, Management, Employee turnover

## 1- مقدمة

يعتبر الصـــراع ســمة مميزة للعصــر الذي يعيشــه الإنســان، فهو ينعم في مجتمع يعيش ويســتظل بنظمه وقوانينه ويحتمي بعاداته وتقاليده، ويحاول من خلال هذه النظم أن يشـبع حاجاته ويرضي دوافعه، كما أن الحياة الاجتماعية تمر بتحديات عديدة نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي السريع، وهذا ما يخلق الصراعات الشخصية لدى الإنسان (هزاع، 2020: 392).

ليس الصراع بالأمر الحديث، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قـــديم الزمان، إلاّ أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية، هو الوجه الجديد للصــراع. ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتنف أنواعاً عديدة من الصراعات (الفقعاوي، 2017: 5).

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة النزاع أو الصـــراع حتميـة في الجمـاعـات والمنظمـات، ومن الأمور التي تزعج الإدارة في المنظمـات الحـديثـة الصـــراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المنظمات وتحد من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف (الرواشدة والمحاسنة، 2017: 155).

مادامت الصـــراعات ظاهرةً طبيعيةً ولا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، فأصبح من واجب الإدارة الاعتراف، والتعرف على أسبابها، ســعياً إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بــين العــاملين فــي الغالــب بــسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، ومدركاتهم، كما يمكــن أن تنــشأ الــصراعات لأسباب تنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها (الهزاع، 2020: 36).

بذلك فإنه على الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل، لأنه إذا أهمل المديرون الصـــراع التنظيمي أو غفلوا عنه وعن مواجهته أو حســن التعاون معه فإنه سيتسع ويصبح عامل هدم وإعاقة يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها ويؤدي لتدني كفاءتها (العويوي، 2013: 2).

يعتبر دوران العاملين وسيلة أساسية لتعزيز معارفهم وقدراتهم و مهاراتهم لكي يستفاد منها في كافة المستويات التنظيمية ، كما له أهمية عملية في بيئة العمل التي يطرأ فيها التغير باستمرار ، كما يوفر دوران العاملين فرصة لتصميم نظم العمل من أجل الاستفادة منها في حل الصرعات وتلبيه رغبات العاملين للنمو والاحتياجات التي تخدم المنظمة والعاملين على حد ســواء (الحكيم والسعدي ، 2017: 565).

وقد أوضحت دراسة أبو صبحة (2014) أن دوران العاملين يساهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لديهم مما يساهم في إدارة الصراع الشخصي في المنظمة.

### 1-1 مشكلة البحث

المشكلة هي استحالة تجنب الصراعات، فالحياة مليئة بالمشكلات، على عدة مستويات، بدءا من صراعك مع رئيسك في العمل، وحتى أبسط الأزمات حينما يكون الشجار حول قطعة حلوى. لكن الصراع دائما ما يصاحبه القلق والتوتر والخوف من المجهول، ما يجعله أمرا غير سار بالمرة، بل ويمكن أن يستخرج الصراع من الإنسان أسوأ خصاله (الوراقي، 2018، 22).

ركزت دراسة (الفقعاوي، 2017) على أن ظاهرة الصراع من أكثر المعوقات التي تعيق انجاز العمل، لأنها تستهلك جهد كبير في حل المشارع وإدارة الصراع وحلها، بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وبالإضافة إلى أنها تنعكس سلباً على مستوى دوران العاملين وتشتت جهودهم بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف.

وقد أشارت نتائج دراسة **(Eunce et al., 2015)** تأثير استراتيجيات إدارة الصراع الشخصي والصراع في العلاقات وتضارب المهام بشكل كبير في الأداء التنظيمي، كما أشارت أنه لتحسين الأداء يجب التركيز على نتائج إدارة الصراعات الشخصية.

تتمحور مشكلة الدراسة حول ما يجري في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب من صراعات ومنازعات بين الموظفين، أو بين الدوائر والأقسام حول المسؤوليات والصلاحيات، أو التعيينات والترقيات، أو ما يظهر من خلافات عند وضع الخطط الاستراتيجية للمركز، وبالتالي فإن هذا الصراع الشخصي يؤثر على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، ومن هنا جاء هذا البحث للإجابة على الأسئلة التالية:

1. **"ما أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير؟"**

وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

أ. ما أثر الدمج على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير؟

ب. ما أثر الاستحواذ على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير؟

ج. ما أثر تقديم المساعدة على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير؟

د. ما أثر التجنب على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير؟

2. **"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول أثر أساليب الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير يعزي للمتغيرات: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟"**

**2-1 أهمية البحث**

**الأهمية العلمية**

- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في دراسة أساليب إدارة الصراع لما لها من أهمية في المنظمات.
- تتمثل الأهمية العلمية في محاولة الباحث التعرف على أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين والعلاقة بينهما مما يمكن من الإضافة العلمية بما يعزز للباحث من مراجع في هذا الموضوع.

**الأهمية العملية**

- تساهم نتائج الدراسة في وضع الإدارة في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب آليات وأساليب مناسبة لإدارة الصراع الشخصي داخل المركز.
- قد تفيد نتائج وتوصيات الدراسة الباحثين في ما بعد لاستكمال الدراسة في مجال الدراسة.

**3-1 أهداف البحث**

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على أثر أساليب إدارة الصراع الشخصي بأبعاده (الدمج، الاستحواذ، تقديم المساعدة، التجنب) على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير.
2. الكشف عن الفروق الإحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر أساليب الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير يعزي للمتغيرات: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

**4-1 فرضيات البحث**

1. **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير.**

ويتفرع منه الفرضيات الآتية:

أ. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدمج على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير.

ب. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستحواذ على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير.

ج. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم المساعدة على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير.

د. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتجنب على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير.

**2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول أثر أساليب الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير يعزي للمتغيرات: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).**

**5-1 متغيرات البحث**

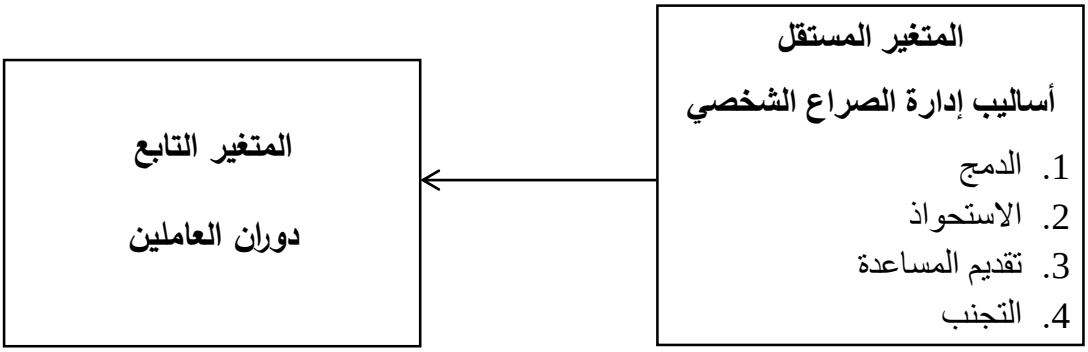
**المتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع الشخصي**، وتم الاعتماد على دراسة ( Friedman et al., 2000) وتتمثل في:

- الدمج
- الاستحواذ
- تقديم المساعدة.
- التجنب

**المتغير التابع:** دوران العاملين. ويتم قياسه بالاعتماد على دراسة الشهراني (2020).

### 6-1 نموذج البحث

**شكل (1-1):** نموذج الدراسة




المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (Friedman et al., 2000) لقياس المتغير المستقل ، ودراسة (الشهراني ، 2020) لقياس المتغير التابع

### 7-1 حدود البحث

- **الحد الموضوعي:** دراسة أساليب إدارة الصراع الشخصي (الدمج، الاستحواذ، تقديم المساعدة، التجنب) وأثره على دوران العاملين.
- **الحد البشري:** العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.
- **الحد الزماني:** يطبق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام 2022م.
- **الحد المكاني:** مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب بعسير.

### 8-1 مصطلحات البحث

- **إدارة الصراع الشخصي:** هي الأساليب والتدابير الي تتخذها المؤسسات لمواجهة الخلافات التي قد تنشأ بين المدراء والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم، والعمل على فضها، سعياً لإحداث التغيير المطلوب وضمان سير العمل بما يحقق أهداف المؤسسة (الوراق، 2018، 142).

التعريف الإجرائي: وتعرفه الباحثة بأنه: الأساليب التي يتخذها الأفراد والمنظمات والتي من خلالها تستطيع أن تواجه الصراعات والمشكلات والخلافات داخل المنظمة سواءً العاملين وبعضهم، أو الإدارة والعاملين.

- **دوران العمل:** يعرف على أنه: " انســحاب الموظف من العمل، ما يعني نشــوء الحاجة لإيجاد بديل له في العمل (مقبل، 2018: 7).

التعريف الإجرائي: وتعرفه الباحثة بأنه: قيام العاملين بمغادرة أماكن عملهم لعدة أسـباب سواءً بالاستقالة أو بالإقالة، وهو ما يخلق مشكلة وفراغ في مكان العمل الأساسي.

## 2- الإطار النظري

### 2-1 الصراع الشخصي

#### 2-1-1 مقدمة

يعتبر الصـراع ظاهرة علمية طبيعية، سلوكية، تنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المنظمات، واختلفت المدارس الإدارية بشـأن الصـراع، فقد اعتبرت المدراس التقليدية الصـراع الشـخصـية بأنه أمراً يعبر عن الظاهرة السـيئة وفي المقابل المدرسـة الحديثة والتي نظرت إلى الصـراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، إلا أن وجود الصـراع بدرجة كبيرة يؤثر على التعاون ويعيق من كفاءة وتطور المنظمة، أما القدر المعتدل من الصـــراع فهو مطلوب(عكاشة، 2018: 1).

كما أن النظرة الإيجابية للصــراع يمكن أن تفضــي للعديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصــل إليها عند التعامل مع الصــراع من منظور آخر، فضــلاً عن كونه مصــدراً للعديد من المشـكلات التنظيمية، ومن ثم فإن الصـراع يسـاعد على تحقيق الكثير من الميزات للمنظمة مثل تحســين عملية صــنع القرارات، وزيادة القدرة على التغير والتطوير ومن ثم الابتكار(الجعافرة، 2013: 1664).

وتعتبر ظاهرة الصراع داخل المنظمات من أهم المعوقات التي تعيق عمل المدراء، لأنها تستهلك جهداً كبيراً من الإدارة ووقتها في مواجهة هذه الظاهرة وفي حلها بدلاً من استثمار الوقت والجهد في أنشطة منتجة، وبالإضافة لأنها تنعكس سلباً على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف (الفقعاوي، 2017: 3).

#### 2-1-1-1 مفهوم إدارة الصراع الشخصي

يعرف الصـراع الشـخصـي بأنه: " ظاهرة سـلوكية إنسـانية يسـعى فيها الإنسـان المحافظة على مصالحه من خلال إلحاق الضرر أو التخلص من الأطراف الأخرى" (عكاشة، 2018: 13).

ويعتبر الصـــراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات، فهي تحدث بصـــورة متنوعة داخل المنظمة، كما أن ظهور هذا الصـــراع داخل المنظمات يعتبر أحد قوى التغيير، لذا فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إدارة هذا الصراع، ويعرف الصراع الشخصي بأنه: " حالة اجتماعية ناشئة عن اختلاف وجهات النظر وتعارضـــها حول: الأهداف، المعتقدات، المصـــالح داخل بيئة العمل في المنظمة (الجعافرة، 2013: 1663).

أما إدارة الصـــراع الشـــخصـــي فهي: " مجموعة من الإجراءات والآليات والخطوات والقرارات التي يتخذها المدير للتعامل مع الصـــراعات التي تنشـــأ داخل المنظمة، وذلك بأســـاليب مختلفة ومتنوعة وفقاً لحدة الصراع (الفقعاوي، 2017: 20).

كما يمكن تعريف إدارة الصـــراع الشـــخصـــي بأنها: " عملية مخططة تترجم في صـــورة مهارات إدارية راقية، يمكن ممارستها من قبل الإداريين في المنظمة وفق استراتيجيات وأساليب وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصـــراع المحتوم بهدف الحفاظ على ديناميكية العمل في المنظمة، وذلك للتعاطي مع العوامل والمتطلبات لتطوير الأداء داخل المنظمة"(العويوي، 2013: 9).

وتذكر أحمد (2018: 253) أن إدارة الصـــراع الشـــخصـــي هي: " الطريقة التي تستخدم في إدارة الصـــراع أو الأســـلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله، وتتأثر النزاعات بين الأفراد بتوجهات وميول وأفكار ورغبات وطموحات وأهداف الأطراف المشاركة في الصراع" .

أما عن اســـاليب إدارة الصـــراع الشـــخصـــي فتعرف بأنها: " الطرق الســـلوكية التي يتبعا المدراء للتعامل مع مواقف الصـــراع للإبقاء على الصـــراع ضـــمن الحد المرغوب فيه، والمنبثقة عن بعدين يحددان سلوك المدير أثناء إدارته للصـــراع وهما، بعد الاهتمام بالذات، بعد الاهتمام بالآخرين، أو كلاهما معاً"(الوراقي، 2018: 142).

في ضـــوء ما ســـبق فإن الباحثة تعرف أســـاليب إدارة الصـــراع الشـــخصـــي على أنه المهارات والســـلوكيات التي يتخذها الأفراد والمنظمات للتعامل مع الخلافات داخل المنظمة وبين الأفراد في المنظمة.

**2-1-1-2 أسباب الصراع الشخصي**

يمكن تصـنيف الأسباب التي تؤدي للصـراع الشـخصـي في المنظمة لما يأتي: (بوميز وشـاطبي، 2016: 16)، (العويوي، 2013: 31)

- **الأسباب التنظيمية:** وترجع هذه إلى الظروف التنظيمية التالية:

- محدودية الموارد: فندرة الموارد تؤدي لحدوث الصـــراعات بين الأفراد والوحدات الإدارية، وذلك نتيجة للتنافس في الحصول عليها.
- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق: وهو ما من شأنه وقوع الأفراد في حيرة تجعلهم غير قادرين على التصـــرف في إطار وظائفهم، وبالتالي يثيرون التناقضات بين الزملاء بدلاً من التعاون.
- نمط اتخاذ القرارات بالمشـــاركة: فالاعتماد على عدة جهات في اتخاذ القرارات يجعل إمكانية التناقض أكبر للاختلاف في وجهات النظر والآراء والمفاهيم حول الكثير من الأمور داخل المنظمة.
- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم: فكل وحدة تتمســك بأهدافها الخاصـــة، ووجود التناقضـــات بين الأهداف بين الوحدات أو مع الأهداف المنظمة يجعل من الممكن حدوث هذه الصراعات والتناقضات.
- تعدد المســتويات الإدارية: كلما كان الأســلوب المتبع في المنظمات مركزياً كانت احتمالية ظهور الصراعات الشخصية أكبر، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات.
- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناتجة عن اعتماد الأفراد والوحدات الإدارية على بعضها البعض في نشاطها وتحقيق أهدافها.
- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت.

- **الأسباب الشخصية للصراعات:** ومن هذه العوامل طبيعة الأشخاص وميولهم للعدوانية من غيرهم، كذلك تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، واختلاف الأهداف والقيم، واختلاف الإدراك لكل منهم، وعدم الرضا عن العمل.

ويضيف فيصل وعلاوة (2018: 31) أسباب أخرى للصراعات الشخصية داخل المنظمة وهي:

- العامل النفســـي: بحيث يختلف الأفراد في ميولهم واتجاهاتهم ودوافعهم ما يجعل في مواقف وعلاقات متنوعة ومختلفة.
- عامل الســلطة: وهو ما يمثل تركز الســلطة وعدم توزيعها، ما يؤدي لإســاءة اســتخدام السلطة من قبل بعض العاملين.
- عمل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للتنظيم.
- العامل البيئي: أي اختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.

- العامل المنظمي: أي الأسباب الهيكلية.

وترى أحمد (2018: 262) أن هناك بعض المسببات التي تقع خارج سيطرة الوحدات المتصارعة، وهي أربعة عوامل تسبب الصراح الشخصي، وهي:

- الاعتمادية المتبادلة والموارد المشترك: الاعتمادية المشتركة، الاعتمادية المتتابعة، الاعتمادية المتبادلة.
- الاختلاف في الأهداف والقيم المدركة.
- عدم توازن السلطة:

ويضيف الفقعاوي (2017: 15) مجموعة من أسباب الصراعات الشخصية الحاصلة لما سبق، وهي:

- صراع الأهداف: حيث يسعى كل فرد لتحقيق الأهداف الخاصة به.
- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أفكاراً لا تنسجم مع أفكار الآخرين.
- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس الفرد مع الأفراد الآخرين.
- الصراع السلوكي: فتختلف التصرفات التي يقوم بها الأفراد عن الأفراد الآخرين وتتعارض معها.
- صراع الأدوار: لكل فرد دوره الخاص به ويمكن أن يتعارض مع أدوار غيره.
- التغير في السلطات والصلاحيات: التي يحصل عليها الأفراد قد تؤدي لصراعات.
- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يكون هناك تداخل في الصلاحيات والسلطات داخل المنظمة.
- حدوث ازدواجية في أداء الأعمال: سواء على مستوى الأفراد العاملين أو مستوى الوحدات التنظيمية أو مستوى المنظمات نفسها.
- المنافسة على السلطة: حيث يسعى العاملون لتركيز السلطات لديهم.
- الرضا الوظيفي: حيث أن عدم الرضا عن القرارات يؤدي لحدوث الصراع.

وترى الباحثة أن أسباب الصراعات الشخصية داخل المنظمات تتمثل في عدة أسباب، منها أسباب تعود للمنظمة نفسها مثل محدودية الموارد، وغموض الأدوار للعاملين وتداخل المسؤوليات، كما أن هناك أسباب تعود للأفراد العاملين مثل تعدد الثقافات والعادات والتقاليد والأفكار والسلوكيات للعاملين في المنظمة، وصراع الأدوار، كذلك المنافسة على السلطة وعدم الرضا الوظيفي، وطبيعة بيئة العمل.

### 2-1-1-3 مراحل الصراع الشخصي

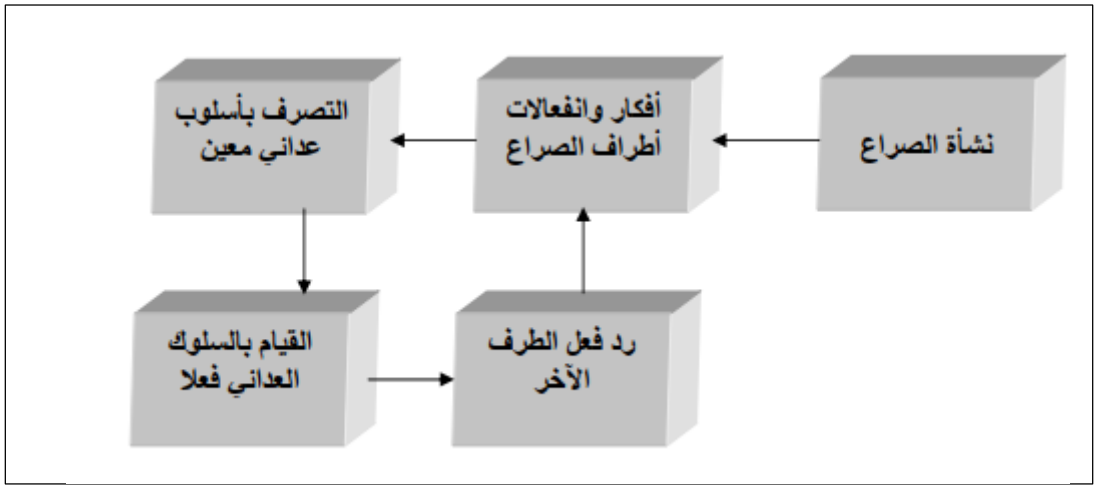
الصـراع عملية ديناميكية يصـعب وصـفها بنقاط محددة من حيث البداية والنهاية، ويمر الصـراع بعدة مراحل كما يلي : (الجعافرة، 2013: 1665)

- **المرحلة الأولى:** مرحلة توافر مسببات الصراع دون حدوثه.
- **المرحلة الثانية:** الصـراع المدرك: وهي المرحلة عندما يدرك أطراف الصـراع أن هناك صراعاً سيحدث قريباً.
- **المرحلة الثالثة:** الصـراع المحسـوس: وهي المرحلة التي يشـعر فيها أطراف الصـراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة.
- **المرحلة الرابعة:** الصـراع الواقعي: وهي مرحلة استخدام السلوكيات في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراعات.
- **المرحلة الخامســة:** مرحلة ما بعد الصـــراع: وهي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع.

ويذكر (العويوي، 2013: 38) أن مراحل الصراع الشخصي في: نشأة الصراع، أفكار وانفعالات أطراف الصراع، يؤدي ذلك للتصرف بأسلوب عدائي معين، وهو ما يولد السلوك العدائي، الذي يؤدي لرد فعل الطرف الآخر، ويولد ذلك أفكار وانفعالات أطراف الصـــراع مرة أخرى، وتدور هذه المراحل في دائرة مغلقة هكذا.

والشكل التالي يوضح مراحل الصراع:

**الشكل (2-1):** مراحل الصراع التنظيمي




المصدر: العويوي، 2013

وترى الباحثة أن مراحل الصـراعات الشـخصـية في المنظمات هي نفسـها مراحل الصـراعات بصـورة عامة، من حيث النشـأة وتولد الأفكار والانفعالات بين الأطراف المعنية بالصـراع، يليها التصرف التي تبدأ من قبل أطراف الصراع والتي قد تكون عدائية يقابلها رد فعل من قبل الطرف الآخر، لينشأ الصراع بصورة كبيرة ويصبح من الصعب السيطرة عليه بسهولة.

**2-1-1-4 أهداف إدارة الصراع الشخصي**

تعتبر مهارات إدارة الصـراع الشـخصـي من بين المهارات الهامة التي يجب أن يمتلكها المدراء في المنظمات، والتدرب عليها، وحتى عند الأفراد العاملين في المنظمات، وذلك لتحقيق الأهداف التالية: (أحمد، 2018: 270)

- الحصول على التغيير البناء وإدارته في المنظمة.
- المســـاعدة في معرفـة وتفهم الاختلافـات في القيم والثقـافـات والمعتقدات لـدى الأفراد والمنظمات المتنوعة.
- تنمية إدارة فريق العمل.
- تحفيز العاملين والمدراء على التنافس الإيجابي المثمر.
- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها.
- إيجاد الفرص المناسبة للتغيير والتحسين.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم فالتوافق والرضا مؤشر إيجابي.
- إشاعة الإيجابية والتنافس بين العاملين.
- ظهور واكتشاف مواهب وقدرات الابتكار من خلال دعم مفهم الصراع البناء

ويذكر الفقعاوي (2017: 14) أن أهداف إدارة الصراع الشخصي تتمثل فيما يلي:

- العمل على التكييف والبقاء للمنظمة.
- يساهم في تطوير قدرات المدراء وتحفيزهم.
- ينمي الإبداع لدى العاملين والمدراء على حد سواء.
- يعمل على تشغيل حركة المنظمة فهو يعمل على زيادة فعالية المنظمة.

مما سبق ترى الباحثة أن أساليب إدارة الصراع الشخصي تهدف الحفاظ على الصراع الشخصي داخل المنظمات بما يفيدها، دون تطوره ليصبح مشكلة داخل المنظمة، وبذلك تحقق المنظمة أكبر فائدة ممكن منه.

**2-1-1-5 مهارات إدارة الصراع الشخصي**

ويذكر العوامة وعبد النبي (2019: 393) أن الدراسات تشير أنه من الصعب تجنب الصراعات داخل المنظمة بين أعضاء فريق العمل، وعليه تظهر الحاجة لضرورة تعلم واكتساب مهارات من أجل إدارة هذا الصراع، ومن بين أهم هذه المهارات ما يلي:

- التعامل مع الصراعات بصورة إيجابية، بحيث يخفف من شدتها من خلال تحديد مهام واختصاص وأدوار ومهمات كل عامل من العاملين، ويقوم بالتنسيق بينهم.
- اتباع الأساليب العلمية لحل المشكلات، ثم عقد اللقاءات والمقابلات بين أطراف النزاع خصوصاً في جماعات العمل، ثم يتابع حل المشكلات.
- تنمية مجموعة من الأهداف السليمة والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال روح التعاون.
- السعي الدائم لتوسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية حيث أن هذا التوسيع يؤدي لحل المشكلات.
- العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.
- تصميم برامج تدريبية واعتماد متغيرات السياسات الداخلية للمنظمة.

وترى الباحثة أن مهارات إدارة الصراع الشخصي تحتاج لحكمة من قبل المدراء في العمل وكذلك من قبل العاملين في التعامل مع هذه الصراعات، والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن لخدمة المنظمة، وكذلك الحفاظ على مستوى الصراعات في المنظمة ضمن الحد المقبول والمفيد للمنظمة.

**2-1-1-6 أبعاد إدارة الصراع الشخصي**

تعددت الأبعاد التي تم من خلالها قامت الدراسات السابقة بدراسة أساليب إدارة الصراع الشخصي في المنظمات المختلفة، وسوف تعتمد الدراسة هذه على أربعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي: (Friedman et al., 2000: 34) ، (العويوي، 2013: 48) ، (أحمد، 2018: 275) ، (مرزوق، 2011: 34) ، (الفقعاوي، 2017: 28)

**البعد الأول: الدمج**

وهذا البعد يعني اهتمام كبير بالنفس والآخرين، حيث التعاون المشترك بين الأطراف المختلفين، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع.

ويمكن توقع أن يؤدي اتباع بعد الدمج في حل الصـــراعات الشـــخصـــية إلى خلق بيئة قليلة الصراعات، ويرى مؤيدو هذا النهج أنه من خلال هذا الأسلوب يمكن مراعات مصالح الأطراف جميعاً ويمكن أن تكون نتيجة الصراع فعالة.

وهو يعني ضـم الأطراف المتصـارعة لجماعة جديدة مثل دمج إدارتين أو منظمتين متنافسـتين حيث أن الاكتساب غالباً ما يسبب صراعات لتطوير الأعضاء المختلفين، ولكن هذا الصراع لا يلبث إلا وينتهي.

**البعد الثاني: الاستحواذ**

و هذا البعد يشـــير إلى الاهتمام العالي بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، حيث يقوم الفرد باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية، مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحولته إخضاعهم له، ويعد هذا البعد من الإبداع في العمل.

وهنا لا يتوقف الصـــراع إلا عندما يقوم الطرف الأقوى بالفوز وبذلك يوقف الصـــراع، ويعتمد الأفراد هذه الاستراتيجية بعض السلوكيات ومنها :

- لا يشجع على الاتفاق بل يفرض رأيه.
- مصدر قوته قد يكون موقعه الإداري كونه الحاكم أو امتلاك المقدرات.
- يكون هذا الأسلوب مفيداً في الأزمات.
- الاستخدام المفرط لهذا الأسلوب يؤدي لتفسخ العلاقات.

**البعد الثالث: تقديم المساعدة**

ويسعى الأفراد في هذا البعد لبعض السلوكيات منها:

- محاولة تلبية مطالبه ولكن يأخذ في الاعتبار مطالب الآخرين.
- الترحيب بالاختلافات في وجهات النظر.
- أن يكون مصدر قوته قد يكون ثقة الناس بمهاراته وأخلاقه وفكره.
- زيادة الإحساس بالثقة بين الأفراد ويزيد من درجة التعاون بينهم.
- اســـتخدامه المفرط قد يؤدي للتعب وفقدان الوقت، وعدم الالتفات للأمور الهامة بســـبب الانشغال الكبير في تحري الدقة والتفاصيل وعدم رضاء البعض بسبب كثرة الخلافات.

**البعد الرابع: التجنب**

ويقصـد بها عدم مواجهة الصـراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، ويتمثل هذا الأسلوب بعدم التعاون وعدم الحزم، ويترجم غالباً بتأجيل الصراع، وبذلك فإن سلوك الفرد يمهل

أو يتجاهل الصراع ومواقفه بالكامل، ويتهرب من المواجهة وينسحب من الصراع، على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه مع مرور الوقت، ومحاولة للهدوء النسبي ومنع الشعور بالغضب. كما يشير التجنب إلى اهتمام منخفض بالذات والآخرين، ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل من أشكال التأجيل، وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها في هذا الأسلوب وهي:

أ- **الاهمال:** وهنا يتم تجاهل الموقف بالكلية، على أن يتحسن الموقف بعد فترة من الوقت تلقائياً.

ب- **الفصل الجسدي عن الصراع:** ويعني إبعاد الفرد عن المواقف التي تسبب له الصراع، انطلاقاً من انعدام التفاعل بين الفرد والمواقف، ما يزيل الصراع.

ت- **التفاعل المحدود:** حيث سمح للفرد بالتفاعل بصورة محدودة مع المواقف التي تسبب له الصراع، وفي حدود التفاعل الرسمي فقط .

وهو يعني محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع لغيره من المجالات أو إهمالهن أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة، ويتم تجاهل الصراع على أمل أن يحل من تلقاء نفسه، أو الانسحاب للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق هذا الصراع، أو اعتبار الموضوع أقل أهمية من غيره من الموضوعات.

**7-1-1-2 أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع الشخصي**

يذكر (فيصل وعلاوة، 2018: 38) أن من أساليب إدارة الصراعات الشخصية داخل المنظمة ما يلي:

أ- التأكيد على أولوية الأهداف العليا وذلك بتأكيد وحدة المنظمة والتذكير بالأهداف العامة لها وبالتالي توجيه الأنظار نحو الهدف.

ب- العمل على تقليل العلاقات بين الوحدات الإدارية المختلفة.

ت- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع.

ث- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة: وهذا يجبر الوحدات بإيجاد قواسم مشتركة للتعايش فيما بينها.

ج- زيادة التفاعل بين الموظفين: ما يجعلهم يتعرفون على بعضهم بصورة أفضل وعلى طبيعة العمل ما يزيد من التفاهم بين العاملين.

وتصنف استراتيجيات إدارة الصراع لمجموعتين رئيسية هي: (الوراقي، 2018: 162)

- **المجموعة الأولى:** استراتيجيات تتعلق بإيجاد أهداف مشتركة: بمعنى تنمية مجموعة من الأهداف والموضوعات المشتركة والسليمة، التي لا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كلاً من العاملين والإداريين في المنظمة، بحيث لا يمكن تحقيقها بشكل فردي.
- **المجموعة الثانية:** الاستراتيجيات المتعلقة باستخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات: وهي تعمل على إدارة الصراع من خلال تبديل وتغيير حجم الصراع الذي يعانيه العاملون في المنظمة عن طريق تحسين التنظيم، تغيير خصائص الهيكل التنظيمي، مثل نظام الاتصالات وتحليل المهام وإعادة التنظيمي وغيرها من الأمور التنظيمية.

**ومن بين الاستراتيجيات لإدارة الصراع الشخصي ما يلي:** (الفقعاوي، 2017: 28)

- استراتيجية استخدام القوة و / أو السلطة للإخماد: وتعني القيام بإصدار الأوامر لإنهاء الصراع، وهذه الاستراتيجية لا تشبع أهداف أي من الطرفين، وهي تستخدم في الأمور غير المهم كثيراً.
- استراتيجية التلطف: وتعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم واستخدام لغة التعاطف المؤثر معهم من أجل العيش بسلام.
- استراتيجية الانسحاب أو التجنب: وعتي محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع وغيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة، ويتم تجاهل وجود صراع على أمل أن يحل مع الوقت، أو الانسحاب للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق صراعا.
- **دراسة (Calha et al., 2017) بعنوان: " استراتيجيات إدارة الصراعات الشخصية بين الأفراد العاملين في التمريض في البرتغال "**

**Interpersonal conflict management strategies in nursing teams**

هدفت الدراسة تقييم وتيرة مواجهة الممرضات للصراعات الشخصية، وتحديد الأسباب الرئيسية لهذه الصراع، كذلك التعرف على الاستراتيجيات التي تعتمدها الممرضات للتعامل مع الصراعات الشخصية، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي الترابطي، لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (35) ممرضة من العاملات في قسم الطوارئ في مستشفى (سيرفيكو نيكونال)، وبينت نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع الشخصي هي استراتيجية المواجهة، وبينت النتائج أن ندرة

الاحتياطات التي يمكن أن تتخذها الموارد البشرية تؤدي للمواجهة، ما يساهم في تدهور البيئة التنظيمية.

**الدراسات السابقة**

- **دراسة (Eunce et al., 2015) بعنوان: " أثر الصراعات الشخصية على الأداء التنظيمي في فنادق مختارة في مدينة كيسي في كينيا "**

**Effects of interpersonal conflict on organizational performance in selected hotels in Kisiitown, Kenya**

هدفت الدراسة التعرف على تأثير الصراعات الشخصية على الأداء التنظيمي للفنادق المختارة في بلدة كيسي في كينيا، وتم ذلك من خلال التحقق من أنواع ونتائج واستراتيجيات إدارة الصراع الشخصي، حيث استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستهدفت الدراسة عينة الدراسة المكونة من (194) موظفاً في الفنادق المختارة، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد أشارت النتائج لتأثير استراتيجيات الصراع الشخصي والصراع في العلاقات وتضارب المهام بشكل كبير في الأداء التنظيمي، في حين أن الصراع الشخصي لا تؤثر بشكل كبير في الأداء التنظيمي، وبينت النتائج أنه لتحسين الأداء يجب التركيز على تحسين الاستراتيجيات للتعامل مع التكاليف، كذلك التخفيف من تعارض المهام، وتضارب العلاقات، وأخيراً نتائج الصراعات الشخصية,

- **دراسة (Haq, 2011) بعنوان: " تأثير الصراع الشخصي على الوظيفة: دور إدراك السياسة التنظيمية متغيراً وسيطاً في باكستان "**

**The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics**

هدفت الدراسة إلى ربط الصراع الشخصي بتصورات السياسة التنظيمية وكذلك بنتائج العمل، واقتراح تصور تتوسط السياسة التنظيمية في العلاقة بين الصراع الشخصي ونتائج الوظيفة، واستخدم الباحث عينة من 264 موظف في ست مؤسسات باكستانية، وبينت نتائج الدراسة أن الصراع الشخصي يؤثر بشكل إيجابي على تصور السياسة التنظيمية وتصور السياسة التنظيمية حين يتوسط العلاقة بين الصراع الشخصي، كما أن ضغوط العمل وإدراك السياسات التنظيمية تتوسطان العلاقة بين الصراع الشخصي والنية لترك العمل، علاوة على ذلك فإن الصراع

الشخصي يرتبط بشكل إيجابي بالانحراف الشخصي والتنظيمي في مكان العمل، وتصور السياسة التنظيمية المرتبة بشكل كبير بالانحراف في مكان العمل.

- **دراسة (friedman et al., 2000) بعنوان" ما يدور حولنا يأتينا: تأثر أسلوب الصراع الشخصي على الصراع والتوتر في العمل في الولايات المتحدة الأمريكية"**

**what goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress**

هدفت الدراسة التعرف على أثر أسلوب الصراع الشخصي المستخدم على الصراعات في العمل، وكذلك أثر أسلوب الصراع الشخصي المستخدم على التوتر داخل العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك من خلال استخدام استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب الصراع الشخصي يؤثر على الصراعات داخل العمل بشكل سلبي، وكذلك يؤثر على التوتر بداخل العمل بتأثير سلبي.

## 3- منهجية الدراسة

### 1-3 مجتمع وعينة البحث

#### 1-1-3 مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، البالغ عددهم (100) موظفاً (إدارة الموارد البشرية، 2022).

#### 2-1-3 عينة البحث

وقد اختارت الباحثة استخدام طريقة المسح الشامل لجميع العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، البالغ عددهم (100) موظفاً يعملون في الإدارة والعمل الميداني من ممرضين وأطباء وغيرهم، وذلك لصغر حجم المجتمع، وقدرة الباحثة للجمع البيانات منهم من خلال أداة الدراسة المستخدمة.

### 2-3 متغيرات البحث وكيفية قياسها

بناءً على نموذج البحث المذكور بالفصل الأول والذي حددت فيه الباحثة المتغيرات وتفصيلها به والذي استندت فيه الباحثة على دراسات سابقة لتحديد متغيرات الدراسة لاستخلاص أبعاد المتغيرات.

### 3-2-1 المتغيرات المستقلة وكيفية قياسها

اعتمدت الباحثة في **أساليب إدارة الصراع الشخصي** كمتغير المستقل واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة (الدمج- الاستحواذ – تقديم المساعدة- التجنب) كأبعاد **لأساليب إدارة الصراع الشخصي**، حيث تكون المحور في الاستبانة من (20) فقرة في فقرات المتغير المستقل (**أساليب إدارة الصراع الشخصي**)، وتم الاعتماد على دراسة (Friedman et al., 2000).

### 3-2-2 المتغيرات التابعة وكيفية قياسها

المتغير التابع وهو دوران العاملين حيث تكون المحور من (8) فقرة في الاستبانة، وتم قياسه بالاعتماد على دراسة الشهراني (2020).

### 3-3 أداة وطريقة جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استندت فقراتها إلى عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها وتكونت أداة الدراسة من ثلاث محاور:

**المحور الأول**: تضمن المعلومات الشخصية (الديموغرافية): **(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)**

**المحور الثاني:** فقد تضمن المقاييس المتغير المستقل وهو **أساليب إدارة الصراع الشخصي** وتكون من (20) فقرة موزعة بالتساوي على اربعة أبعاد وهي: (الدمج- الاستحواذ – تقديم المساعدة- التجنب).

**المحور الثالث:** فقد تضمن المتغير التابع وهو دوران العاملين وتكون من (8) فقرات.

وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي لتتم معالجتها إحصائياً:

**جدول (3-1):** مقياس ليكرت للاستجابات

| دائماً | غالباً | أحياناً | قليلاً | أبداً |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## 4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

### 1-4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار أداة جمع البيانات

**1. صدق الاستبانة**

تأكدت الباحثة من صدق الاستبانة وذلك من خلال:

**أولاً: الصـــدق الظاهري:** ويعتبر الهدف من اختبار الصـــدق الظاهري هو التأكد من مدى قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وبناءً على ذلك تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال للتأكد من صحة وصدق الفقرات ومدى وملاءمتها لفرضيات الدراسة وقد تم تعديل بعض الفقرات حسب توجيهات المحكمين، وبذلك فأن مقاييس الدراسة حققت شرط الصدق الظاهري قبل توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة.

**ثانياً: الاتســاق الداخلي:** وهو مدى اتســاق كل فقرة من فقرات الاســتبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحســاب الاتســاق الداخلي للاســتبانة وذلك من خلال حســاب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

**صدق الاتساق الداخلي للجزء الأول: (المتغير المستقل) أساليب إدارة الصراع الشخصي**

**جدول (3-2) :** معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أساليب إدارة الصراع الشخصي والدرجة الكلية

| | أساليب إدارة الصراع الشخصي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| | **البعد الأول: الدمج** | | |
| .1 | أحاول الوصول دائما لحل وسط مقبول من الجميع | 0.578 | 0.001 |
| .2 | أنا على استعداد لعدم الحصول على ما أريد للحفاظ على الانسجام داخل فريق العمل | 0.690 | 0.000 |
| .3 | أنا أتفاوض للحصول على ما أستحقه | 0.672 | 0.000 |
| .4 | أحاول الوصول لحلول متكاملة ترضي الجميع | 0.841 | 0.000 |
| .5 | أقوم بالعمل على تحقيق المنافع للجميع | 0.648 | 0.000 |
| | **البعد الثاني: الاستحواذ** | | |
| .1 | أقوم بفرض الحلول في الكثير من الأحيان عند وجود المشكلات | 0.645 | 0.000 |
| .2 | أقوم بالتعامل مع النزاعات بكل صرامة وقوة | 0.840 | 0.000 |
| .3 | أقوم بقطع العلاقات مع بعض الزملاء أثناء وجود النزاعات | 0.888 | 0.000 |
| .4 | أستخدم سلطاتي الممنوحة لي لحل الصراع بالقوة | 0.898 | 0.000 |
| .5 | أواجه الصراعات بالحقائق من أجل حلها أو الحد منها | 0.720 | 0.000 |
| | **البعد الثالث: تقديم المساعدة** | | |
| .1 | أحاول تحديد ومناقشة الخطأ في موقف الآخرين | 0.822 | 0.0000 |
| .2 | أقدم الاقتراحات للآخرين | 0.786 | 0.000 |
| .3 | أدلي برأيي للإدارة عندما تطلب مني ذلك | 0.781 | 0.000 |
| .4 | أساعد زملائي في حل مشكلاتهم التي تواجههم | 0.674 | 0.000 |
| .5 | أتعاون مع زملائي في العمل للوصـــول للقرارات المقبولة من طرف الجميع | 0.799 | 0.000 |

| | أساليب إدارة الصراع الشخصي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| | **البعد الرابع: التجنب** | | |
| .1 | أحاول عدم التورط في النزاعات. | 0.629 | 0.000 |
| .2 | أحاول تلبية توقعات الآخرين | 0.791 | 0.000 |
| .3 | أبتعد دائما عن الأسباب التي تؤدي لحدوث نزاع | 0.625 | 0.000 |
| .4 | أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً | 0.653 | 0.000 |
| .5 | أؤجل قضايا الصراعات حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها | 0.809 | 0.000 |

المصدر: (ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

استنادا إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي ينتمي إليه، كانت جميع معاملات لارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05"

**صدق الاتساق الداخلي للجزء الثاني: (المتغير التابع) دوران العاملين**

**جدول (3-3):** معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات دوران العاملين والدرجة الكلية

| | دوران العاملين | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| .1 | أشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي | 0.706 | 0.000 |
| .2 | أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات استشفائية أخرى | 0.525 | 0.003 |
| .3 | عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة العمل يوما ما | 0.675 | 0.000 |
| .4 | أرغب في تغيير عملي لأنني أعاني من مشاكل مع الادارة | 0.650 | 0.000 |
| .5 | أرى بأن مؤهلاتي لا تتناسب تماماً مع الوظيفة التي أشغلها. | 0.693 | 0.000 |
| .6 | لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل | 0.686 | 0.000 |
| .7 | لو تتاح الفرصة لي للتقاعد لأسرعت إلى ذلك | 0.525 | 0.003 |
| .8 | لا تتناسب الرواتب الممنوحة لي في العمل مع الجهد المبذول لذا فإنني أسعى لتغيير العمل | 0.651 | 0.000 |

المصدر: (ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات في البعد الذي ينتمي إليه، كانت جميع معاملات لارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05"

## 4- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

### 4-1-1 خصائص عينة البحث

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد الدراسة متمثلة في **(الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)** وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

**جدول (4-1):** توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| ذكر | 53 | %53.0 |
| أنثى | 47 | %47.0 |
| **المجموع** | **100** | **%100.0** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (4- 1) أن ما نسبته 53.0% من أفراد العينة من الذكور، وأن ما نسبته 47.0% من أفراد العينة من الاناث، وهو ما تعزوه الباحثة أن المركز يعتمد على الموظفين الذكور، حيث أن الذكور هم الأكثر حصولاً على الوظيفة في المركز بسبب عملهم في المجال الطبي وفي المجالات الإدارية بشكل أكبر، والعاملات الإناث يعملن في بعض المجالات مثل العمل الإداري بشكل أكبر من عملهن في المجالات الصحية الطبية.

**جدول (4-2) :**توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير العمر

| العمر | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 5 | %5.0 |
| من 25 سنة – أقل من 30 سنة | 29 | %29.0 |
| من 30 – أقل من 35 | 27 | %27.0 |
| من 35- 40 | 21 | %21.0 |
| أكبر من 40 | 18 | %18.0 |
| **المجموع** | **100** | **%100.0** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (4- 2) أن ما نسبته 5.0% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 25 سنة، وأن ما نسبته 29.0% أعمارهم من 25 سنة – أقل من 30 سنة ، وأن ما نسبته 27.0% من أفراد العينة أعمارهم من 30 – أقل من 35، وأن ما نسبته 21.0% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 35- 40، وأن ما نسبته 18.0% من أفراد العينة أعمارهم أكبر من 40- وترى الباحثة أن هذه النتيجة تؤكد ان أغلب العاملين في المركز هم من عمر 25- 40 سنة، وهو ما يعني أن فئة الشباب هم الأكثر وجوداً في المركز، وهم الحاصلين على الدرجات العلمية التي تؤهلهم للعمل في المجال الطبي.

**جدول (4-3):** توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 25 | %25.0 |
| بين 5 – أقل من 10 سنوات | 23 | %23.0 |
| من 10 – 15 سنة | 25 | %25.0 |
| أكثر من 15 سنة | 27 | %27.0 |
| **المجموع** | **100** | **%100.0** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (4- 3) أن ما نسبته 25.0% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، أن ما نسبته 23.0% من أفراد العينة أعمارهم بين 5 – أقل من 10 سنوات، وأن ما نسبته 25.0% من أفراد العينة خبرتهم من 10 – 15 سنة، أن ما نسبته 27.0% من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 15 سنة، وهذا يتسق مع نتائج الجدول السابقة، حيث ان أكثر العاملين هم من ذوي سنوات الخبرة ما بين 5- 15 سنة، أي أنهم في المرحلة العمرية ما بين 25- 40 سنة، وهم من ذوي الخبرة في المجال الطبي.

**جدول (4-4):** توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| دبلوم فأقل | 12 | %12.0 |
| بكالوريوس | 44 | %44.0 |
| ماجستير | 35 | %35.0 |
| دكتوراه | 9 | 9.0 |
| **المجموع** | **100** | **%100.0** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (4- 4) أن ما نسبته 12.0% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، وأن ما نسبته 44.0% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، أن ما نسبته 35.0% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي ماجستير، أن ما نسبته 9.0% من أفراد العينة كان مؤهلهم العلمي دكتوراه، وترى الباحثة أن الحاصلين على الدرجات العلمية العليا هم من العاملين في إدارة المركز أو الأطباء ذوي الخبرة الطويلة في العمل، وان الحاصلين على درجة الدبلوم في أغلبهم من الممرضين والممرضات.

### 2-1-4 الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل: أساليب إدارة الصراع الشخصي

**أولاً: التحليل الاحصائي للبعد الأول: الدمج**

**جدول (4-5)**: الوسط المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي الدمج

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | أحاول الوصول دائما لحل وسط مقبول من الجميع | 4.180 | 0.978 | %83.60 | 4 |
| .2 | أنا على استعداد لعدم الحصول على ما أريد للحفاظ على الانسجام داخل فريق العمل | 3.690 | 1.134 | %73.80 | 3 |
| .3 | أنا أتفاوض للحصول على ما أستحقه | 3.790 | 1.174 | %75.80 | 5 |
| .4 | أحاول الوصول لحلول متكاملة ترضي الجميع | 4.320 | 1.033 | %86.40 | 1 |
| .5 | أقوم بالعمل على تحقيق المنافع للجميع | 4.300 | 1.049 | %86.00 | 2 |
| | **الدرجة الكلية للبعد** | **4.056** | **0.808** | **%81.12** | **---** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول الدمج جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.056 وبنسبة 81.12%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الدمج درجة موافق كبيرة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تبين أن أغلب العاملين يعتمدون الدمج في إدارة الصراعات الشخصية.

- بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " أحاول الوصول لحلول متكاملة ترضي الجميع " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (86.40%)، وهي موافق بدرجة كبيرة جداً.
- فيما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " أنا أتفاوض للحصول على ما أستحقه "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (75.80%)، وهي موافق بدرجة كبيرة.

**ثانياً: التحليل الاحصائي للبعد الثاني: الاستحواذ**

**جدول (4- 6)**: الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي الاستحواذ

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | أقوم بفرض الحلول في الكثير من الأحيان عند وجود المشكلات | 3.730 | 0.978 | %74.60 | 2 |
| .2 | أقوم بالتعامل مع النزاعات بكل صرامة وقوة | 3.230 | 1.134 | %64.60 | 3 |
| .3 | أقوم بقطع العلاقات مع بعض الزملاء أثناء وجود النزاعات | 2.540 | 1.174 | %50.80 | 5 |
| .4 | أستخدم سلطاتي الممنوحة لي لحل الصراع بالقوة | 2.630 | 1.033 | %52.60 | 4 |
| .5 | أواجه الصراعات بالحقائق من أجل حلها أو الحد منها | 3.790 | 1.049 | %75.80 | 1 |
| | **الدرجة الكلية للبعد** | **3.184** | **0.808** | **%63.68** | **--** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني الاستحواذ جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.184 وبنسبة 63.68%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد الاستحواذ الراجعة درجة موافق متوسطة.، وهذا يعني أن هناك عدد من العاملين يعتمدون الاستحواذ في إدارة الصراعات الشخصية، ولكن بدرجة متوسطة.

- بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " أواجه الصراعات بالحقائق من أجل حلها أو الحد منها " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (3.790%)، وهي موافق بدرجة كبيرة.

- فيما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها " أقوم بقطع العلاقات مع بعض الزملاء أثناء وجود النزاعات"، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (50.80%)، وهي موافق بدرجة قليلة.

**ثالثاً: التحليل الاحصائي للبعد الثالث: تقديم المساعدة**

**جدول (4- 7):** الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي تقديم المساعدة

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | أحاول تحديد ومناقشة الخطأ في موقف الآخرين | 3.950 | 1.140 | %79.00 | 5 |
| .2 | أقدم الاقتراحات للآخرين | 4.080 | 1.125 | %81.60 | 4 |
| .3 | أدلي برأيي للإدارة عندما تطلب مني ذلك | 4.290 | 1.094 | %85.80 | 2 |
| .4 | أساعد زملائي في حل مشكلاتهم التي تواجههم | 4.230 | 1.071 | %84.60 | 3 |
| .5 | أتعاون مع زملائي في العمل للوصول للقرارات المقبولة من طرف الجميع | 4.380 | 1.051 | %87.60 | 1 |
| | **الدرجة الكلية للبعد** | **4.186** | **0.946** | **%83.72** | **--** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث تقديم المساعدة جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.186 وبنسبة 83.72%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد تقديم المساعدة درجة موافق كبيرة، وهو ما يعني أن أغلب العاملين يعتمدون تقديم المساعدة في حل الصراعات الشخصية.

- بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " أتعاون مع زملائي في العمل للوصول للقرارات المقبولة من طرف الجميع " على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (87.60%)، وهي موافق بدرجة كبيرة جداً.

- فيما حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها أحاول تحديد ومناقشة الخطأ في موقف الآخرين "، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (79.00%)، وهي موافق بدرجة كبيرة.

**رابعاً: التحليل الاحصائي للبعد الرابع: التجنب**

**جدول (4- 8):** الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي التجنب

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | أحاول عدم التورط في النزاعات. | 4.210 | 1.130 | %84.20 | 1 |
| .2 | أحاول تلبية توقعات الآخرين | 3.640 | 1.202 | %72.80 | 3 |
| .3 | أبتعد دائما عن الأسباب التي تؤدي لحدوث نزاع | 4.180 | 1.104 | %83.60 | 2 |
| .4 | أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً | 3.640 | 1.251 | %72.80 | 4 |
| .5 | أؤجل قضايا الصراعات حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها | 3.420 | 1.248 | %68.40 | 5 |
| | **الدرجة الكلية للبعد** | **3.818** | **0.916** | **%76.36** | **--** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الرابع التجنب جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.818 وبنسبة 76.36%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية لبعد التجنب درجة موافق كبيرة، وهو ما يعني أن أغلب العاملين يتجنبون الصراعات الشخصية من خلال الابتعاد عن مصادرها.

بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " أحاول عدم التورط في النزاعات" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (84.20%)، وهي موافق بدرجة كبيرة.

فيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها " أؤجل قضايا الصراعات حتى أجد وقتاً كافياً للتفكير فيها " على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (68.40%)، وهي موافق بدرجة متوسطة.

**3-1-4 الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع: دوران العاملين**

**جدول (4- 9):** الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي دوران العاملين

| م | الفقرة | المتوسط | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | أشعر بالإحباط لعدم تحقيق وظيفتي لطموحاتي | 3.430 | 1.416 | %68.60 | 3 |
| .2 | أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات استشفائية أخرى | 3.570 | 1.365 | %71.40 | 1 |
| .3 | عدم وجود فرص الترقية قد يدفعني لمغادرة العمل يوما ما | 3.530 | 1.336 | %70.60 | 2 |
| .4 | أرغب في تغيير عملي لأنني أعاني من مشاكل مع الإدارة | 2.720 | 1.470 | %54.40 | 7 |
| .5 | أرى بأن مؤهلاتي لا تتناسب تماماً مع الوظيفة التي أشغلها. | 3.160 | 1.535 | %63.20 | 5 |
| .6 | لا يوجد انسجام بيني وبين زملائي في العمل | 2.290 | 1.387 | %45.80 | 8 |
| .7 | لو تتاح الفرصة لي للتقاعد لأسرعت إلى ذلك | 2.860 | 1.620 | %57.20 | 6 |
| .8 | لا تتناسب الرواتب الممنوحة لي في العمل مع الجهد المبذول لذا فإنني أسعى لتغيير العمل | 3.290 | 1.465 | %65.80 | 4 |
| | **الدرجة الكلية للمتغير** | **3.106** | **1.057** | **%62.12** | **--** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

أشـارت النتائج إلى أن مسـتوى اسـتجابات أفراد عينة الدراسـة على فقرات المتغير التابع دوران العاملين جاءت بدرجة متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.106 وبنسبة 62.12%، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمتغير التابع دوران العاملين درجة موافق متوسـطة، وهو ما يعني أن هناك مجموعة من العاملين لديهم نية في دوران العاملين، وهو ما يعني أن هناك بعض المشـكلات في العمل في المركز تؤدي بهم للدوران، ولكن بدرجة متوسطة.

بينما حصـلت الفقرة (2) والتي نصـها " أعتقد أن هناك فرص عمل أفضـل في مؤسـسـات استشفائية أخرى" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (71.40%)، وهي موافق بدرجة كبيرة.

فيما حصلت الفقرة رقم (6) والتي نصـها " لا يوجد انسـجام بيني وبين زملائي في العمل "على الترتيب الأخير حسـب الوزن النسـبي، وكانت نسـبتها المئوية (45.80%)، وهي موافق بدرجة قليلة.

## 2-4 الاحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفروض

**الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب**

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدمج على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.**

**جدول (4- 10):** نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

| البيان | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة اختبار F | معامل الانحدار β | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أثر الدمج على دوران العاملين** | **0.249** | **0.062** | **6.486** | **0.249** | **0.012** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

يوضح الجدول (4- 10) أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.249، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (الدمج) يفسر ما نسبته قيمة (6.2%) من المتغير التابع (دوران العاملين).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 6.486، ومستوى دلالة 0.012 وهي أقل من 0.05 ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدمج على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.249.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للدمج على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستحواذ على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.**

**جدول (4- 11):** نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

| البيان | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة اختبار F | معامل الانحدار β | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أثر الاستحواذ على دوران العاملين** | **0.566** | **0.320** | **46.155** | **0.566** | **0.000** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

يوضح الجدول (4- 11) أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.566، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (الاستحواذ) يفسر ما نسبته قيمة (32.00%) من المتغير التابع (دوران العاملين).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 46.155، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستحواذ على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.566

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستحواذ على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم المساعدة على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.**

**جدول(4- 12):** نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

| البيان | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة اختبار F | معامل الانحدار β | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أثر تقديم المساعدة على دوران العاملين** | **0.232** | **0.054** | **5.550** | **0.232** | **0.020** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

يوضح الجدول (4- 12) أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.232، وهي علاقة طردية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (تقديم المساعدة) يفسر ما نسبته قيمة (5.4%) من المتغير التابع (دوران العاملين).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 5.550، ومستوى دلالة 0.020 وهي أقل من 0.05 ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقديم المساعدة على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.232.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم المساعدة على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتجنب على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.**

**جدول (4- 13):** نتائج اختبار تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

| البيان | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | قيمة اختبار F | معامل الانحدار β | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **أثر التجنب على دوران العاملين** | **0.397** | **0.158** | **18.387** | **0.397** | **0.000** |

(ملحق نتائج التحليل الإحصائي)

يوضح الجدول (4- 13) أن معامل ارتباط بيرسون r أن قوة العلاقة بين المتغيرين تساوي 0.397، وهي علاقة طردية قوية، من قيمة مربع الارتباط R Square أي أن المتغير المستقل (التجنب) يفسر ما نسبته قيمة (15.80%) من المتغير التابع (دوران العاملين).

كما بينت النتائج أن قيمة F تساوي 18.387، ومستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجنب على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، كما أن معامل معادلة خط الانحدار كانت 0.397.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتجنب على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.

## النتائج

**وهنا فقد تم الوصول إلى نهاية البحث حيث خلص إلى مجموعة من النتائج كما يلي:**

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع الشخصي على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدمج على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستحواذ على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم المساعدة على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتجنب على دوران العاملين في مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

**كتب:**

1. إدارة الموارد البشرية .(2020). دليل مركز الأمير فيصل بن خالد لأمراض وجراحة القلب، المملكة العربية السعودية.

2. الوكالة الألمانية للتعاون الدولي وغرفة صناعة عمان .(2018). دليل الموارد البشرية للحد من الدوران الوظيفي، الأردن.

**الدوريات:**

3. احمد، مها (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية في ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 24(11)، 235- 321.

4. بشير، إبراهيم (2018). دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل (الجامعة الإسلامية نموذجاً)، مجلة الجامعة الإسلامية – الصومال، ع (1)، 102- 140.

5. الحكيمُ، ليث والسعيديِ، جنان(2017). دور السِبرانية التنظِيمية والتدوير الوظيفيِ في بناءِ مستقبل شركات الاتِصالات العاملة في العراق ، مجلة الغري لُلعلوم الاقتصادية والادارية، 14(3)، العراق.

6. الرواشدة، إياد والمحاسنة، محمد (2017). أثر سمات الشخصية الميكيفالية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 155- 175.

7. الجعافرة، صفاء (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، 40(2)، 1663- 1687.

8. الشهراني، سعيد (2020). أثر نمط القيادة الموجود في المستشفى العسكري بالمنطقة الجنوبية على دوران العاملين: دراسة تطبيقية، كلية ابن رشد، برنامج إدارة الأعمال تخصص الموارد البشرية، أبها، المملكة العربية السعودية.

9. الطوبجي، أحمد وسلامة، وجيه (2019). أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 16(1)، 100- 111.

10. العمار، عبد الله (2021). أثر ضغوط العمل على دوران العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسة الكهرباء في المنطقة الجنوبية - السعودية)، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(47)، 133- 166.

**ثانياً: المراجع الأجنبية**

1. Ahmed, Z. et al (2016). Impact of Employee Turnover on Organizational Effectiveness in Tele Communication Sector of Pakistan, Journal of Business and Management, 18(11), 88- 96.
2. Calha, A. et al, (2017). Interpersonal conflict management strategies in nursing teams , Digital Supplement Rev ROL Enferm 2018; 41(11-12), 30-37.
3. Eunce, M. et al, (2015). Effects of interpersonal conflict on organizational performance in selected hotels in Kisiitown, Kenya, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 4(1), 1-15.
4. Friedman, R. et al (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress, The International Journal of Conflict Management, 11(1), 32- 55.
5. Haq, I. U. (2011). The impact of interpersonal conflict on job outcomes: mediating role of perception of organizational politics. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 25, 287-310.