



## RESEARCH ARTICLE - MANAGEMENT

## The Impact of Work Environment Quality on Organizational Conflict Management: "An Exploratory Study in Balad Public Hospital"

Khansaa Mohammed Hassan Abdulrazak<sup>1\*</sup>, Safaa Jawad Abdul Hussein<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Technical College of management - Baghdad, Middle Technical University, Baghdad, Iraq.

\* Corresponding author E-mail: [dcc0026@mtu.edu.iq](mailto:dcc0026@mtu.edu.iq)

Article Info.	Abstract
<p><i>Article history:</i></p> <p>Received 05 June 2022</p> <p>Accepted 23 July 2022</p> <p>Publishing 31 December 2022</p>	<p>This research aims to analyze the impact of the quality of the work environment in managing organizational conflict in Balad General Hospital. This includes studying the impact of the current working conditions on the functional work carried out by employees on the material and moral sides. The work environment quality was performed as an independent variable. While the management of organizational conflict was a dependent variable. This study was applied in Balad General Hospital. That achieves the objectives and hypotheses of this research. The research problem indicates there is a lack of a comfortable work environment that enables employees to perform their tasks with a high quality -which led to an increase in organizational conflict in the research sample. A random sample was selected (140) of the staff in the different level departments like heads of medical departments (doctors (nurses (administrators and supervisors of medical activities. Which represents part of the study population of (220). Data collected by using interview staff and survey questionnaire. A descriptive analytical method based on the statistical program (SPSS V. 24) was used to analyze this data. This methods like mean (standard deviation (coefficient of variation (spearman's correlation coefficient and simple linear regression. The results approved there is a significant correlation between the the quality of the work environment and the management of organizational conflict. Therefore (the hospital management needs to improve the quality of the work environment so that it is compatible with the medical working conditions. Which contribute to avoiding and reducing the proportion of organizational conflicts between employees. Accordingly (this study proposes to enhance the dimensions of the low level of quality specifications required in the work environment from the design of offices (buildings (and staff comfort requirements.</p>

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Publisher : Middle Technical University

**Keywords:** Quality of Work Life; Organizational Conflict Management.

### إثر جودة بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية في مستشفى بلد العام

خنساء محمد حسن عبد الرزاق<sup>1\*</sup>، صفاء جواد عبد الحسين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجامعة التقنية الوسطى – كلية التقنيات الإدارية – بغداد – العراق

\* البريد الإلكتروني: [dcc0026@mtu.edu.iq](mailto:dcc0026@mtu.edu.iq)

معلومات المقالة	الخلاصة
تاريخ الاستلام 05 حزيران 2022	يهدف هذا البحث الى تحليل مدى تأثير جودة بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي في مستشفى بلد العام. التي تتضمن دراسة تأثير ظروف العمل الحالية للأعمال الوظيفية التي يقوم بها الموظفين على الجانبين المادي والمعنوي. إذ اعتمد جودة بيئة العمل متغير مستقل، إدارة الصراع التنظيمي متغيراً تابعاً. تم تطبيق الدراسة في مستشفى بلد العام التي تناسب تحقيق اهداف البحث وفرضياته. تكمن مشكلة البحث في عدم توافر بيئة عمل مناسبة التي تمكن الموظفين من اداء مهامهم ووظائفهم بجودة عالية، مما أدى زيادة الصراع التنظيمي في عينة البحث. تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (140) فرداً من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، ورؤساء الأقسام الطبية، الأطباء، الممرضين، الإداريين والمشرفين على الأنشطة الطبية في اقسام المستشفى كافة. التي تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (220). تم اعتماد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الشخصية، فضلاً عن استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.24) في تحليل البيانات. حيث تم استخدام الاساليب الاحصائية مثل المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط سبيرمان وتحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل البيانات. ولقد بينت نتائج تحليل البيانات الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بين جودة بيئة العمل وإدارة الصراع التنظيمي. تم استخدام قيمة معامل الارتباط (R2) لاختبار الفرضيات الذي اوضحت نتائجه وجود تأثير معنوي لابعاد جودة بيئة العمل. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي ان الاهتمام بجودة بيئة العمل كان بمستوى وسط مع وجود ضعيف في تطبيق بعض ابعاد جودة بيئة العمل التي ادت الى زيادة الصراع التنظيمي بين الموظفين. وعليه تقترح هذه الدراسة تعزيز الابعاد ذات المستوى المنخفض من مواصفات الجودة المطلوبة في بيئة العمل من تصميم المكاتب والابنية ومستلزمات راحة الموظفين. ومن ثم تحسين جودة بيئة العمل التي لها دور كبير ومؤثر في إدارة الصراع التنظيمي.
تاريخ النشر 31 كانون الاول 2022	

الكلمات المفتاحية: جودة حياة العمل؛ إدارة الصراع التنظيمي

## 1. المقدمة

يعد موضوع بيئة العمل من المواضيع المهمة في مجال الاعمال واستحوذ على اهتمام الخبراء. قدم العديد من الباحثين العديد من المفاهيم المتعلقة بجودة بيئة العمل من وجهات نظر متعددة. إذ اشارت دراسة (Chip: 36، 2012) الى جودة حياة العمل بأنها طبيعة العلاقة بين الموظف والوظيفة في موقع العمل [1]. ويرى (Kumar & shani: 6، 2013) ان درجة تميز العمل وشروط العمل التي تحدد العلاقة بين العامل وبيئته مضافا إليها البعد الانساني والتي تسهم في مجملها في الرضا العام وتحسين القدرات في اداء الاعمال على مستوى الفرد ومن ثم على مستوى اداء المنظمة الكلي [2]. و اشارت دراسة (Lotoane: 13، 2013) انها رضا العاملين عن الاحتياجات المتنوعة من خلال الانشطة والموارد والنتائج الناشئة عن المشاركة في مكان العمل [3]. و اشارت دراسة (ماضي: 36، 2014) ان بيئة العمل مجموعة من الانظمة المتعلقة بتحسين وتطوير الجوانب الخاصة بالمختلفة بالعاملين إذ تؤثر على بيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية وتسهم في تحقيق اهداف الشركات والعاملين فيها [4]. اما إدارة الصراع التنظيمي فأشار (Rahim: 206، 2002) ان إدارة الصراع هي الطريقة التي تتعامل بها المنظمات والأفراد مع المظالم أو النزاعات من أجل إيجاد حل وسط والعمل نحو توافق الآراء وتقديم التزام حقيقي لصنع القرار [5]. و اشارت دراسة (Bendersky 2003: 645) ان إدارة الصراع التنظيمي تتضمن العمليات القائمة على الاهتمامات، مثل الوساطة والتسهيلات التي تساعد أطراف الصراع في الوصول إلى اتفاقات دون تحديد النتائج لهم [6]. و اشارت دراسة (Meschane & Glinow: 390، 2005) ان إدارة الصراع هي تحويل الصراع إلى صراع بناء أي إدارة الصراع بطريقة تقلل من اضراره وتعظم من فوائده ودعم الجوانب الايجابية للصراع [7]. ان الاهتمام بجودة بيئة العمل بكل ما تتضمنه من بيئة العمل بجانبها المادي والمعنوي والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوازن بين العمل والحياة والنمو والتطور الوظيفي والاجور والمكافآت والحوافز له دور فعال ومؤثر في إدارة الصراع التنظيمي والسيطرة عليه وإيجاد حل للصراع يرضي الاطراف المتنازعة جميعاً. اهتم البحث بقياس جودة بيئة العمل تحت أبعاد مختلفة وتحديات جديدة متمثلة بتحفيز طاقات الأفراد الإبداعية، وتعزيز القدرة التنافسية، والتمتع بالرضا الوظيفي والمشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فجودة بيئة العمل تساهم في إيجاد بيئة عمل ملائمة، وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، على الرغم من تطور التكنولوجيا، يبقى العنصر البشري هو الذي يقوم بالفعاليات والنشاطات والوظائف لتحقيق اهداف المنظمة.

## 2. منهجية البحث

يهدف هذا البحث الى تحديد نوع وقوة الصراع التنظيمي بين العاملين في عينة البحث، معرفة مستوى جودة بيئة العمل الموجودة في عينة البحث، تحديد ابعاد جودة بيئة العمل الأكثر تأثيراً في الصراع التنظيمي في عينة البحث. بالاستناد الى اختبار علاقة الارتباط بين جودة بيئة العمل والصراع التنظيمي في عينة البحث. فضلاً عن قياس علاقة تأثير بين جودة بيئة العمل وابعادها في إدارة الصراع التنظيمي في عينة البحث. تتمثل اهمية الدراسة في تقديم إطار معرفي ومفاهيمي عن جودة بيئة العمل تقيد المنظمة في إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى. إذ يساهم هذا البحث في تحديد الجوانب الرئيسية لتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال التركيز على ابعادها التي تحقق جودة بيئة العمل. كما يساعد المستشفى في معرفة انواع الصراع واسبابه وكيفية مواجهته وإدارة الصراع وتشخيص اسباب الصراع التنظيمي. تم اختيار مستشفى بلد العام عينة للدراسة لأنها المستشفى الحكومي الوحيد في قضاء بلد مما يجعل لها اهمية بالغة لما تقدمه للموظفين من خدمات طبية وبسبب هذه الاهمية تم اختيارها موقعاً للدراسة إذ اخذ الباحث عينة عشوائية من المجتمع الذي شمل الموظفين في المستشفى والفئات المستهدفة هي الاختصاصات كافة (الطبية والفنية والإدارية) وكان عددهم (220) موظف واختيرت عينة عددها (140) موظفاً من هذه الاختصاصات من المجتمع على وفق (Krejcie & Morgan: 610، 1970: 8) وزعت عليهم الاستبيانات واسترجعت منها (124) صالحة لتحليل الاستبانة بنسبة استرجاع (88.6%). اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المبني على استطلاع آراء عينة الدراسة في مستشفى بلد العام حول متغيرات الدراسة على وفق فقرات الاستبانة الموزعة عليهم. وتظهر خلافات وصراعات داخل المنظمة بين العاملين بسبب التنافس على المناصب والمزايا وعدم المساواة في الحقوق والواجبات الذي يؤدي الى الصراع التنظيمي الذي يؤثر بدرجة كبيرة على اداء العاملين ومن ثم على اداء المنظمة مما يتطلب من الإدارة الاهتمام بجودة حياة العمل وتوفير بيئة عمل مناسبة وعلاقات ايجابية بين العاملين التي تساهم في إدارة الصراع التنظيمي، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بطرح التساؤل الرئيس (هل يمكن إدارة الصراع التنظيمي من خلال جودة حياة العمل في مستشفى بلد العام)؟ وتتفرع عنها التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى الصراع التنظيمي الموجود في المستشفى المبحوثة؟
  - 2- ما مدى اهتمام إدارة المستشفى بجودة حياة العمل؟
  - 3- ما هي ابعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيراً في إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى المبحوثة؟
  - 4- هل هناك علاقة بين جودة حياة العمل وابعادها وإدارة الصراع التنظيمي في المستشفى المبحوثة؟
  - 5- هل هناك تأثير لجودة حياة العمل في إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى المبحوثة؟
- يمكن تلخيص نموذج البحث من خلال المخطط الفرضي في الشكل (1) بالاستناد الى فرضيات البحث.
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة حياة العمل وابعادها وإدارة الصراع التنظيمي وابعاده في المستشفى ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:
- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بيئة العمل وإدارة الصراع التنظيمي.
  - 2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الصراع التنظيمي.
  - 3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوازن بين الحياة والعمل وإدارة الصراع التنظيمي.
  - 4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمو والتطور الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي.
  - 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاجور والمكافآت وإدارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية وابعادها في إدارة الصراع التنظيمي وابعاده في المستشفى ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وعلى النحو التالي:
- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي.
  - 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الصراع التنظيمي.
  - 3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوازن بين العمل والحياة في إدارة الصراع التنظيمي.
  - 4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمو والتطور الوظيفي في إدارة الصراع التنظيمي.
  - 6- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأجور والمكافآت في إدارة الصراع التنظيمي.

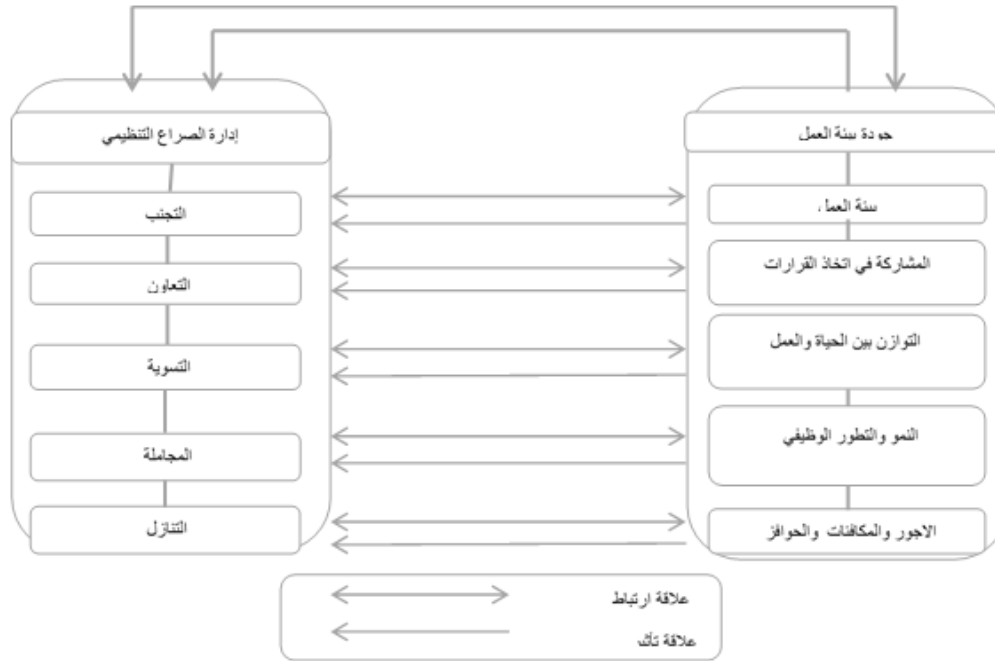
## 3. الجانب النظري

## 3.1. جودة بيئة العمل

## 3.1.1. مفهوم جودة بيئة العمل

تعددت تعريفات الباحثين عن جودة حياة العمل نظراً لتعدد ابعاد المفهوم واختلاف وجهات نظرهم واغلبها تركز في تحسين مناخ وبيئة العمل لتحقيق وتعزيز الرضا الوظيفي من خلال اشباع حاجتهم وطموحاتهم المستقبلية بما يتفق مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمة وأشار (الشنطي: 2016: 18) الانشطة والجهود التي تبذلها المنظمة من اجل ايجاد بيئة عمل ايجابية تستهدف حياة العاملين من اجل الوصول الى رضا العاملين مما يؤثر ايجابيا على انتاجية المنظمة [9] واكد (Alzalabani: 2، 2017) النهج الناجح الذي تتبعه المنظمة لتحسين التزام الموظفين، وظروف عمل امنة وصحية في بيئة العمل ومن ثم تقليل النفقات التنظيمية [10] و اضاف (Balaji et al: 2018: 22) وظيفة شاملة لتحسين رضا العاملين من خلال دعم بيئة العمل مع التعلم والتحسين المستمر لاعتماد التغيير التنظيمي [11] وبين (Rekhi & Sharma: 15، 2019) بنية متعددة الابعاد تتكون من عدد من المكونات المترابطة مثل الاجور الكافية والعادلة وظروف عمل امنة وصحية تمكن الفرد من تطوير وتحسين كل قدراته [12] و اضاف (الحجاج، 2020: 29) انها تتمثل بالاجراءات والممارسات كافة التي تقوم بها الادارات في المنظمات لتحسين بيئة ومناخ العمل لإرضاء العاملين وتحقيق اهداف المنظمة [13]. وترى الباحثة انه يمكن القول ان جودة بيئة العمل انها مجموعة من الانظمة والبرامج التي تشمل الاجراءات والممارسات جميعاً التي تقوم بها إدارة المنظمة لتوفير كل ما يحتاجه العاملين من ظروف عمل امنة وصحية ومريحة تساعد العاملين من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية مما يساعد في تحقيق اهداف المنظمة وان هذا المفهوم لديه تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري فالأفراد الذين يتمتعون بجودة بيئة عمل مميزة يكون لديهم اداء

عالٍ وفي المقابل المنظمات التي تسعى الى الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يمثل احد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية وان العاملين الذين يحظون بجودة بيئة العمل يتسم عملهم بالجودة والفاعلية وهي من اهم الادوات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية ومستوى عالي من الانتاج.



الشكل (1) المخطط الفرضي

### 3.1.2. أهداف جودة بيئة العمل

هناك اهداف عديدة ومختلفة ومستمرة الى جودة بيئة العمل، لكنها تتطور في ضوء التغييرات الحاصلة في البيئة والتكنولوجيا وان اهم اهداف جودة بيئة العمل وأشارت دراسة (المغربي، 2004:6) زيادة ثقة العاملين، المشاركة في حل المشكلات، زيادة الرضا الوظيفي، زيادة الفاعلية التنظيمية [14]. وأشار (السالم، 2009، 351) ان أهداف جودة بيئة العمل هي تحقيق ولاء وانتماء واندماج العاملين بالعمل، رفع مستوى الراحة والاطمئنان لديهم، المساهمة في تعزيز الجودة والتعلم والابداع، زيادة ثقة العاملين في المنظمة، من خلال تحسين الاجواء المتعلقة ببيئة العمل [15]. وأشارت دراسة (Reddy & Reddy، 2010:832) ان هناك أهدافا أخرى هي تحسين الرضا الوظيفي، تحسين انتاجية العامل، تكوين الصورة الافضل للمنظمة في جذب والاحتفاظ بالعاملين وتحفيزهم. ترى الباحثة ان هدف جودة الحياة الوظيفية الاساس هي توفير بيئة عمل صحية وأمنة بجانبها المادي والمعنوي وتلبية احتياجات العاملين من الاجور والمكافآت وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي مما يجعلهم يعملون بكفاءة وفاعلية تساعدهم في تحقيق ما تسعى اليه المنظمة من الاهداف [16].

### 3.1.3. أهمية وفوائد جودة بيئة العمل

ازداد الاهتمام من إدارات المنظمات بجودة بيئة العمل لدورها الفعال في تحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين أداء المنظمة ككل وهناك عدد من النقاط لأهمية وفوائد جودة بيئة العمل أشارت دراسة (Davis & Werther، 2002:21) الى ان الاهتمام بجودة بيئة العمل يؤدي إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وإشراف جيد رواتب ومكافآت جيدة، اهتمام بالوظيفة [17]. كما اشار (الربابعة وأبو قاعد، 2012:267) انها تساهم في توفير ظروف عمل ايجابية وزيادة الفاعلية التنظيمية وزيادة دافعية وانتماء العاملين وتحقيق ارباح عالية [18]. وأشارت دراسة (Sushil، 2013:763) انها سلامة واستدامة المنظمة في سوق العمل [19]. ويرى (Srivastava & Kanpur، 2014: 54) انها تحسين جودة المنتجات والخدمات والالتزام التنظيمي [20]. وأشارت دراسة (الشنطي، 2016، 31) انها تساهم في تحسين كفاءة العاملين [21]. وأشارت دراسة (قريشي، وباديبي، 2016: 212) انها تساعد في جذب الموارد البشرية المؤهلة ذات القدرات والمهارات والاحتفاظ بها [22]. ويرى (Teryima et al، 2016:270) تحقيق التكامل بين اهدافها وأهداف العاملين مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية تحمل مسؤولية تحسين جودة بيئة العمل بجانبها النفسي والاجتماعي [23]. وأشارت دراسة (Geetha & Mani، 2016:89) ان جودة بيئة العمل تعمل على منح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات بشأن وظائفهم وتصميم مكان العمل وأي شيء آخر يحتاجونه لصنع منتجات وتقديم خدمات بشكل أكثر فاعلية حيث تضمن للعاملين في مكان العمل الامان الوظيفي وظروف عمل جيدة والاجور والمكافآت العادلة وتكافؤ فرص العمل للجميع [24]. ويرى (Rao et al، 2018: 124) انها تهتم بتعزيز التعاون بين الإدارة والعاملين في العمل وحل المشكلات وتحسين الاداء في المنظمة ورضا العاملين [25]. وأشارت دراسة (Rajshree، 2018:3) بانها تعد أمراً ضرورياً للمنظمات لتحقيق الالتزام التنظيمي العالي والإدارة المشتركة والانتاجية والربحية العالية إذ تسعى جودة الحياة الوظيفية الى انشاء مستوى عالي من الالتزام بين الإدارة والعاملين [26]. وهناك أهمية لتطبيق جودة الحياة الوظيفية ذكرها (المغربي، 2004: 35) هي تنمية قدرات المنظمة على توظيف اشخاص اكفاء وتعظيم قدرة المنظمة التنافسية، المشاركة في توفير قوة عمل أكثر مرونة وأكثر انتماء ودافعية، ايجاد ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر الموظفين، جودة بيئة العمل لها أثر ايجابي على الاداء التسويقي للمنظمة. ومن الفوائد الأخرى لجودة الحياة الوظيفية تظهر على كل من الموظفين واصحاب العمل [27]. كما اشارت لها دراسة (Adhikar & Gautam، 2010:40) الاحساس بالامان الوظيفي، امكانية الترقية والتقدم، اجور وتعويضات عادلة وكافية، توفير ظروف عمل صحية وأمنة، التكامل الاجتماعي والالتزام بالقوانين وترى الباحثة ان اهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في توفير بيئة عمل تحتوي على كل ما يحتاجه العاملين للعمل بكفاءة وفاعلية كالأجور والحوافز وامكانية التقدم والترقية والامان الوظيفي وبيئة عمل مناسبة من جانبها المادي والمعنوي [28].

### 3.1.4. ابعاد جودة بيئة العمل

أ- بيئة العمل: اشار (الظاهري، 2007: 24) الى ان بيئة العمل هي كل ما يحيط بالفرد العامل في عمله ويؤثر في سلوكه وادائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها. ونقصد هنا ببيئة العمل بجانبها المادي والمعنوي [29] إذ يرى (Worrall & Cooper، 2012:43) ان بيئة العمل المعنوية تعني المؤثرات غير الحسية في المنظمة التي تنعكس على العاملين مثل (العلاقات الاجتماعية بين العاملين، انظمة عمل مرنة، تصميم الوظيفة بشكل مريح وملامن للعامل، نمط الاشراف والامان الوظيفي) [30].  
 ب- المشاركة في اتخاذ القرارات: وأشار (Parasuraman، 2000:7) انها تعني مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بشكل أفضل في كل اجزاء المنظمة كما ان تمكين العاملين يعني المشاركة بالمعلومات وغيرها من الانشطة التي تساهم في الوصول الى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الاهداف الفريدة والتنظيمية [31]. وأشارت دراسة (حاوي، 2009، 151) ان المشاركة في اتخاذ القرارات هي وسيلة لتحقيق حالة التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة [32].  
 ت- التوازن بين العمل والحياة: اشار (Lockwood، 2003: 22) الى ان التوازن بين العمل والحياة هو السياسات والاجراءات التي تضعها المنظمة بهدف تمكين العاملين من اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية وفي نفس الوقت توفير المرونة للتعامل مع الشؤون الشخصية والعائلية [33]، وأوضح (Repa، 2010: 149) انها عملية التوفيق بين مسؤوليات العمل والعائلة وتحسين صحتهم واستمتاعهم بالحياة [34].

ث- النمو والتطور الوظيفي: أشار Wyatt & Wah (2001: 59) إلى أن الفجوة بين الاحتياجات الوظيفية والنمو والنوعية السبئية للإرشاد يمكن أن تخلق حالة من عدم الرضا الوظيفي [35]، أكد Bakken et al (2006: 91) على أن تدريب وتطوير الموظفين كعامل جوهري في (QWL) [36]. يجب أن تحل المنظمات تصميم برامج لكل مرحلة مهنية للحصول على الالتزام والاحتفاظ والمعاملة بالمثل من الموظفين. يجب أيضاً تشجيع علاقات التوجيه لمساعدة الموظفين في صياغة أهداف وظيفية مجدبة على المدى القصير والمدى الطويل للحصول على الرضا الشخصي والوظيفي والتدريب والثقة بالنفس من الإنجازات الناجحة للأهداف.

ج- الاجور والمكافآت والحوافز: أشارت دراسة (Mahapator, 2010: 358) أن للاجور والمكافآت أهمية كبرى في تحديد اداء العاملين وتوجيه هذا الاداء ومن ثم توجيه دافعية العاملين في اتجاه معين حيث ان العلاقة بين اتجاه الدافعية والاجور علاقة قوية نتائجها تؤثر على مستوى الانتاج والنتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة وايضا على مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة فقصور هذه الاجور عن تلبية الاحتياجات الاساسية للعاملين يدفع العاملين نحو اتجاه السلوك السلبي للاداء مما ينتج عنه نتائج سلبية على المنظمة. [37]

### 3.2.1. إدارة الصراع التنظيمي

#### 3.2.1. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يعد الصراع حالة طبيعية وسلوك بشري طبيعي نتيجة لاختلاف شخصيات الافراد المتصارعة وهو نتيجة حتمية لاختلاف افكارهم وثقافتهم وبيئاتهم لذلك ظهرت العديد من التعاريف المختلفة عن إدارة الصراع التنظيمي نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين عن إدارة الصراع التنظيمي إذ أشار Lipsky & Seeber (2006:359) العمليات القائمة على القوة، مثل الإضرابات والاعتصامات، نوعاً من إدارة الصراع؛ ومع ذلك، لا يتم تضمينها بشكل عام في أنظمة إدارة المحتوى التنظيمية. عادة ما تستخدم المنظمات العمليات القائمة على الحقوق فقط بشكل منهجي [38] وأوضحها (Uchendu & Odigwe, 2013:67) بأنها أمر لا مفر منه في المنظمات، فإن إدارتها تحدد ما إذا كان سيحدث تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على الأداء التنظيمي. إن الاعتراف في الوقت المناسب والتفسير الفوري للتوتر الأساس قبل أن تخرج قضايا الصراع عن السيطرة هما أمران وثيقان للإدارة الفعالة للنزاع في مكان العمل. ومن ثم، إدارة الصراع [39] (Penny واد، 2016:39) بأنها عملية تنظيمية داخل المؤسسة يتم من خلالها التعامل مع الصراع بطريقة تلبى مصلحة المؤسسة ومصالحها. وأفرادها بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده. إنها عملية لا نهائية لها، بغض النظر عما إذا كانت المؤسسة تتطور أم لا [40] وأضاف (احمد، 2018:254) تتمثل بالإجراءات التي يستخدمها الموظف في المنظمة من أجل حل الصراع وإدارته وذلك لأنها الصراع بأفضل ما يمكن باستخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع من بين الاستراتيجيات المتاحة والمناسبة [41]. وترى الباحثة إدارة الصراع التنظيمي ممارسات وآليات لإدارة وحل الخلافات والصراعات التي تحدث داخل بيئة العمل بين الافراد والمجموعات بطرق عقلانية سليمة وفعالة وتتطلب إدارة الصراع العديد من المهارات منها مهارات التواصل الفعال، مهارات حل المشاكل، مهارات التفاوض، وتساهم إدارة الصراع في التقليل من المشاعر السلبية الناتجة عن الصراعات وتقوية علاقات العمل وتمكين المنظمة من تحقيق النجاح.

#### 3.2.2. أهمية إدارة الصراع التنظيمي

تعد إدارة الصراع التنظيمي كما ذكر (Tojosvold et al, 2010: 640) وسيلة بناءة يستفاد منها في التعرف على وجهات النظر بين الافراد ومن ثم إيجاد حلول مناسبة تعزز من العلاقات بين الافراد في المنظمة [42]. كما وضع (Griffin et al, 2013:414) ان عدم وجود الصراع داخل المنظمة يشير الى انخفاض مستوى العمل لديها وان العاملين راضين عن الوضع الراهن [43] واهمية إدارة الصراع تتركز بالاتي: (الجوري، 2014: 68) [44].

- أ- الصراع كإداة للتكيف والبقاء: ان وجود الصراع واكتشافه في المنظمة لا يضع خياراً امام الإدارة سوى مواجهته ومعالجته مما يدفعها إلى اجراء تغييرات التي من خلالها تتمكن المنظمة من الموائمة والتكيف من أجل البقاء والاستمرار والنمو.
- ب- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: ان مواجهة الصراع وإدارته تعد من احدى مهام المدير المعاصر الاساس الذي يتوقع منه مواجهة الصراع ومعالجته.
- ت- الصراع وسيلة للأبداع: هناك علاقة تربط بين الصراع والاداء والابداع فحين يغيب الصراع يصبح الاداء تقليديا ليس لدية اي فرصة للتطور او التغيير أما إذا كان هناك صراع مسيطر عليه يمكن ان ينشأ لدى العاملين الحافز والدافعية للأبداع والابتكار وتقديم افكار جديدة وفي ذات الوقت فإن المستويات المرتفعة من الصراع التي تتصف بالعرف وعدم التعاون فإنه يؤثر سلباً على الاداء ومن ثم على الإبداع. وأشار (Awan & Saeed, 2015: 88) ان الصراع يولد حافزاً لدى الافراد إذا ما تمت ادارته بصورة سليمة حيث تنعكس تأثيراته بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي ومن ثم على اداء المنظمة بشكل عام إذ ان الصراع يعزز من التواصل وتبادل الافكار بين الافراد إذا تمت إدارته بشكل مناسب مما يقوي علاقات العمل داخل المنظمة وهذا له تأثير على معنويات العاملين داخل المنظمة [45].

كما يمكن ان يؤدي الصراع التنظيمي بحسب رأي (Malik et al, 2015: 116) الى امور مفيدة إذ قد يؤدي الى تغيير جذري في هيكل القوة التنظيمية وتغيير في انماط التفاعل بين العاملين مما يؤدي الى زيادة مستويات الانتاجية [46]، كما اشار (Abioro et al, 2019: 20) الى ان الصراع التنظيمي حالة لا يمكن تجنبها وان يمكن ذلك فإنه يضر بمصالح المنظمة وعلى إدارة المنظمة بذل أقصى جهودها للحد من الصراع والقضاء عليه إذ إن الصراعات اصبحت تمثل تحدياً كبيراً لإدارة المنظمات في دول العالم جميعاً [47]. ومما تقدم ترى الباحثة ان الصراع نتيجة حتمية بسبب وجود مجموعة عاملين مختلفين بوجهات النظر والتوجهات والمصالح ومن ثم نشوء الصراع امر طبيعي وتكمن أهمية الصراع بأن يبقى ضمن المستوى الايجابي الذي عنده تتولد افكار جديدة مفيدة تكون نتيجة لحل الصراع وان الصراع يحدث في المنظمات جميعاً ويفضل توظيف الصراع في تطوير وتحسين اساليب العمل والانتاج في المنظمة إذ تؤثر الصراعات التي لم يتم إدارتها بطريقة صحيحة او تم اهمالها دون حل على انتاجية المنظمة بشكل سلبي وفقدان ثقته ويؤدي ذلك على المدى الطويل الى صعوبة استمرار المنظمة ونجاحها إذ يعتمد نجاح المنظمات على مدى تفاهم العاملين فيها.

### 3.2.3. اتجاهات إدارة الصراع التنظيمي

هناك ثلاثة اتجاهات لإدارة الصراع التنظيمي كما حددها (العبيدي، 2008: 4) [48] وهي:

- أ- الاتجاه الإيجابي الصراع: إذ يفسر الصراع هنا على انه فرصة للمنظمة في حل مشاكلها بطريقة ايجابية بناءة فالصراع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها ان الإبداع في تقديم الافكار المناسبة لحل تلك المشاكل كما ان اسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الافراد لأي تغيير تنشده المنظمة وان الإدارة الناجحة تؤثر تأثيراً ايجابياً فضلاً عن حل الخلاف فهي تؤثر على زيادة مستوى العلاقات بين العاملين والمنظمة وتعد محركاً قوياً للطاقت الكامنة التي تتحفز بالمنافسة ويؤدي ذلك الى الإبداع والتعبير عن الآراء والافكار والتعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة ايجابية واخيراً تغير تنظيمي بناء.
- ب- الاتجاه السلبي او الهدم: يكون التركيز هنا على اثار الصراع السلبية التي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق اهداف المنظمة كما ان الصراع له اثار سلبية على الافراد وتحديد الجانب النفسي وزيادة ضغط العمل عليهم إذ يصبح التعاون شبه مستحيل بين افراد المنظمة فضلاً عن ذلك يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي منع تدفق المعلومات الضرورية وتشويهها.
- ت- الاتجاه المتوازن: وهو الاتجاه المرغوب لما يملكه من اثر جيد في بعض الاحيان وأثر غير جيد في احيان اخرى كما ينظر لبعض الصراعات على انه يمكن تجاهلها وبعضها الاخر يجب إدارته بطريقة فعالة وينظر الاتجاه المتوازن الى الاثر المترتب على النزاع حيث ان النظرة الحديثة للصراع تشدد على ضرورة المحافظة على مستوى معتدل من الصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فعالة وخلاقية.

### 3.2.4. ابعاد إدارة الصراع التنظيمي

- أ- التجنب: أشار (Chitale et.al, 2013) انه يحدث اذا كان احد الطرفين يريد ان يبقى محايد او بعيداً عن الصراع او ان يقوم بتأجيل الصراع الى وقت اخر لغرض جمع معلومات حول الصراع او يأجل الصراع لغرض تهدئة الامور وان تجنب الصراع عادة يؤدي الى نتائج سلبية للاطراف جميعاً بما في ذلك المنظمة وان تجنب الصراع هو ليس حلاً للمشكلة لأن تأجيل المشكلة ليس حلاً لها لان الصراع يكون قائماً ومستمرًا والتأجيل ممكن ان يزيد من تصعيد الصراع ويصبح الوضع غير مسيطر عليه [49] وأشار (Khoury et al, 2014: 210) ان التجنب ينظر الى الصراع على انه حالة سبئية غير مرغوب فيها إذ يتفق مع النظرة التقليدية للصراع [50].
- ب- التعاون: أشار (Forsyth, 2009:382) انه اسلوب عمل منظم بحيث يحسن من مستوى نجاح عمل اي عضو من اعضاء الفريق ويعطي فرصة لنجاح الاعضاء الاخرين [51] وادك (Robbins et al, 2014: 229) ان التعاون لحل الصراع بأسلوب تكاملي هو أفضل حل عندما يشكل الصراع خطراً على كلا الاطراف المتنازعة وكذلك حين يكون هدف إدارة الصراع هو التعلم وعندما تكون هناك رغبة في دمج الافكار والمقترحات المختلفة للأفراد العاملين الذين لديهم وجهات نظر مختلفة ودمج المخاوف وتوافق الآراء [52].
- ت- التسوية: أشار (Colquitt et al, 2013: 442) هو ايجاد حل وسط لحل الصراع وهو أكثر اشكال حل الصراعات شيوعاً حيث تكون خسائر وارباح الاطراف المتصارعة متكافئة ويعد أسهل انواع القرار والتسوية تحافظ على العلاقات بين الاطراف [53] كما اوضح (عطا وبريسم، 2014: 139) بأنه يقصد بالتسوية تهدئة الصراع عن طريق القيام بالحوار مع أطرافه من أجل تهدئتهم من خلال استخدام اساليب مؤثرة لاسترجاع العلاقة بشكل طيب بين الطرفين [54].

ث- التنافس: اشار (شنة، 2007: 83) الى ان التنافس هو وجود علاقة سلبية بين الاطراف وبالتالي ينتج لدينا رايح وخاسر ويفضل استخدام التنافس في ظروف طارئة وحاسمة ومصيرية بالنسبة للمنظمات وعندما يكون احد الطرفين متأكد من قراراته ويخلق التنافس التجديد والتغير ولكنه يقضي على روح العمل الجماعي. [55]

ج- التنازل: اشارت دراسة (القهوي، 2015: 218) عندما يقوم احد الاطراف المتصارعة بترك اهتماماته الخاصة من اجل تحقيق رغبات الطرف الاخر وهنا احد الاطراف يضحى بمصالحه من اجل الطرف الاخر ويتصرف الطرف المتنازل بالكرم والتعاون [56] كما اشار (Abiuro et al، 2019: 24) انها تشمل تكتيكات تعتمد الإدارة من خلالها على معرفة السبب الرئيس للصراع، وبذلك تعتمد على هذه الاستراتيجية في اقناع كلا اطراف الصراع لحل الصراع من خلال تقديم بعض التنازلات التي تجعل من كلا الطرفين في الطرف نفسه، ترى الباحثة ان التنازل وهو ان يعطي الفرد الافضلية لمصلحة غيره على مصلحته الشخصية إذ يقدم الفرد اهتمامات الاخرين وتطلعاتهم على حساب اهتماماته وتطلعاته الخاصة [57]

#### 4. الجانب العملي

##### 4.1. اختبار الصدق والثبات والتوزيع الطبيعي والتعدد الخطي

يتضمن المبحث اختبارات الصدق والثبات، والتحقق فيما إذا كانت البيانات ذات التوزيع الطبيعي والتعدد الخطي على النحو التالي:

##### 4.1.1. اختبار الصدق للاستبانة Validity test of questionnaire

وتمثل هذا بدوره بما يأتي:

##### أ- الصدق الظاهري Virtual validity

عرضت استبانة الاستبانة على مجموعة مختارة من الخبراء (المحكمين)، والمشار إليهم في الملحق (2) وللتخصصات المختلفة، وبلغ عددهم (23) ومنها الإدارية والعملية والإحصائية، راعت في صياغتها الملحوظات ذات العلاقة بمدى توافق فقرات أداة القياس مع متغيرات الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس تكونت الاستبانة من (61) فقرة.

##### ب- صدق البناء Construct validity

ذكر (Franzen، 2002: 39) صدق البناء (Construct Validity) بأنه مستوى نجاح عملية التحقق التي تسعى لإظهار الفقرات والابعاد التي صممت الاستبانة من اجلها [58]. تبين من النتائج المتحصلة في الجدول رقم (1) أن نتائج قيم الفا كرونباخ جميعاً هي قيم مقبولة وذلك لأنها أكبر من (0.60)، إذ تراوحت بين (0.870-0.921) لمتغيرات جودة حياة العمل وإدارة الصراع التنظيمي، وأن القيمة الإجمالية لهذا المقياس هي (0.974)، ووفقاً لهذه القيمة العالية يتضح لنا أن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس في متغيراتها.

جدول (1) معامل الفا كرونباخ لثبات وصدق مقياس الاستبانة

عدد الفقرات	معامل الثبات $\alpha = \sqrt{\alpha}$	قيمة الفا كرونباخ A	المتغيرات
6	0.936	0.876	بيئة العمل
6	0.960	0.921	المشاركة في اتخاذ القرارات
7	0.948	0.899	التوازن بين الحياة والعمل
6	0.943	0.889	النمو والتطور الوظيفي
6	0.950	0.903	الأجور والمكافآت والحوافز
31	0.977	0.955	جودة الحياة الوظيفية
6	0.933	0.871	التجنب
6	0.947	0.896	التعاون
6	0.964	0.929	التسوية
6	0.932	0.870	التنافس
6	0.954	0.911	التنازل
30	0.982	0.964	إدارة الصراع التنظيمي
61	0.987	0.974	الإجمالي

##### 4.1.1.2. اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام قيم الالتواء Skewness والتفرطح Kurtosis

أن اختبار التوزيع الطبيعي يحدد توزيع البيانات، ويتم إجرائه باستخدام الأساليب الإحصائية وهي: قيمة الالتواء (Skewness) التفرطح (Kurtosis). وتظهر النتائج في الجدول رقم (2) بأن جميعاً نتائج قيم التفرطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) لبيانات الدراسة ضمن قيم الحد المعياري وهو (±1.96)، وهذا يؤكد أن توزيع البيانات لأبعاد متغيرات الدراسة كافة موزعة بشكل طبيعي.

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة باستخدام التفرطح والالتواء

الالتواء Skewness	التفرطح Kurtosis	الأبعاد	متغيرات الدراسة
-0.131	-0.979	بيئة العمل	المتغير المستقل جودة حياة العمل
-0.390	-0.595	المشاركة في اتخاذ القرارات	
-0.029	-0.547	التوازن بين الحياة والعمل	
-0.155	-0.445	النمو والتطور الوظيفي	
0.418	-0.459	الأجور والمكافآت والحوافز	المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي
-0.233	-0.263	التجنب	
-0.043	-0.363	التعاون	
-0.456	-0.178	التسوية	
-0.325	-0.621	التنافس	
-0.457	0.286	التنازل	

##### 4.1.1.3. اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة Multicollinearity

إن التعدد الخطي ظاهرة إحصائية تمثل وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار ارتباطاً وثيقاً ومن المقاييس الأكثر تداولاً لتحديد التعدد الخطي هو عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) وقيمة التسامح (Tolerance) التي يجب أن تكون أكبر من أو مساوية لقيمة (0.10)، وإن معكوس عامل تضخم التباين هو أقل أو مساوية لقيمة (10) وذلك لتحديد عدم وجود مشكلة التعدد الخطي. ومن الجدول رقم (3) فإن نتائج قيم عامل تضخم التباين (VIF) للمتغيرات المستقلة التي تراوحت بين (1.498-2.913)، وتعد القيم مقبولة وذلك لأنها أقل من (10)، وقيم التسامح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.361-0.668)، وتبينت بأنها أكبر من (0.10) وهذا يدل على أنه لا توجد مشكلة في التعدد الخطي.

جدول (3) اختبار التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	عامل تضخم التباين VIF	معاملات التعدد الخطي	قيمة التسامح Tolerance
--------------------	-----------------------	----------------------	------------------------

0.343	2.913	بيئة العمل
0.361	2.771	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.455	2.199	التوازن بين الحياة والعمل
0.462	2.163	النمو والتطور الوظيفي
0.668	1.498	الأجور والمكافآت والحوافز

4.1.4. التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات الدراسة

أ- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن المتغير المستقل وأبعاده  
 ويخلص الجدول رقم (4) ترتيب مستوى الأهمية لابعاد المتغير المستقل (جودة حياة العمل)، إذ بلغ المتوسط (3.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ قيمته (3)، وهذا ما يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المتغير اتجهت أغلبها بأن جودة الحياة الوظيفية واضحة ومفهومة بالنسبة لعينة الدراسة، وتعمل باستمرار على رفع مستوى أداء جودة الحياة الوظيفية بالشكل المناسب من خلال أبعاده (بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين الحياة والعمل، النمو والتطور الوظيفي، الأجور والمكافآت والحوافز)، والانحراف المعياري الذي سجل (1.117) يدل على وجود درجة تشتت متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل، وبمعامل الاختلاف بنسبة (36.4%)، ويؤكد هذا عدم وجود اختلافات كبيرة بين إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير المستقل، وتم ترتيب أهمية كل بُعد لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، إذ جاء بالمرتبة الأولى (بيئة العمل) وفي الترتيب الأخير (الأجور والمكافآت والحوافز).

جدول (4) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل وأبعاده

ت	المتغير المستقل وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية
X1	بيئة العمل	3.47	1.086	31.3	الأول
X2	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.17	1.135	35.8	الثالث
X3	التوازن بين الحياة والعمل	3.05	1.090	35.7	الثاني
X4	النمو والتطور الوظيفي	3.07	1.103	36.0	الرابع
X5	الأجور والمكافآت والحوافز	2.58	1.172	45.4	الخامس
X	جودة حياة العمل	3.07	1.117	36.4	n=124

ب- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن المتغير التابع وأبعاده

ويخلص الجدول (4) ترتيب مستوى الاهتمام لأبعاد المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)، إذ بلغ المتوسط العام (3.22) وهو أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، ويدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة عدت ان فقرات هذا المتغير كانت واضحة ومفهومة، وتعمل على الالتزام بأبعاد هذا المتغير بشكل متميز بأبعاد (التجنب، التعاون، التسوية، التنافس والتنازل)، وجاء بُعد التنافس في الترتيب الأول بين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بعد التجنب بحسب آراء عينة الدراسة وباقي الأبعاد بحسب الترتيب من حيث الأهمية

جدول (5) المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع وأبعاده

ت	المتغير التابع وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الاهتمام
Y1	التجنب	3.17	1.064	33.6	الخامس
Y2	التعاون	3.18	0.982	30.9	الثالث
Y3	التسوية	3.27	1.008	30.8	الثاني
Y4	التنافس	3.27	0.953	29.1	الأول
Y5	التنازل	3.19	1.018	31.9	الرابع
Y	إدارة الصراع التنظيمي	3.22	1.005	31.2	n=124

4.1.5. اختبار فرضيات علاقة الارتباط الرئيسية والفرعية

تحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (جودة الحياة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) من خلال قيمة معامل الارتباط (r) (Correlation Coefficient)، ويوجد نوعان للارتباط هما: (الطردية) وهو سير المتغيرين بنفس الاتجاه، والارتباط (العكسي) يمثل سير المتغيرين بالاتجاه المعاكس.

أ- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

ويوضح الجدول رقم (6) علاقة الارتباط بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد إدارة الصراع التنظيمي على النحو الآتي:

جدول (6) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	التجنب Y1	التعاون Y2	التسوية Y3	التنافس Y4	التنازل Y5	إدارة الصراع التنظيمي Y
بيئة العمل X1	**0.711	**0.783	**0.877	**0.887	**0.839	**0.892
المشاركة في اتخاذ القرارات X2	**0.735	**0.769	**0.750	**0.828	**0.818	**0.817
التوازن بين الحياة والعمل X3	**0.832	**0.876	**0.797	**0.780	**0.766	**0.829
النمو والتطور الوظيفي X4	**0.747	**0.717	**0.789	**0.779	**0.739	**0.827
الأجور والمكافآت والحوافز X5	*0.508	0.404	0.414	0.402	0.348	0.433
جودة حياة العمل X	**0.809	**0.802	**0.791	**0.829	**0.801	**0.820

\*\*تمثل القيمة معنوية عالية بنقطة (99%)

ومن خلال النتائج المعروضة في جدول رقم (6) هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين جودة حياة العمل والمتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بمعامل الارتباط (0.820) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية وإدارة الصراع التنظيمي). وأشارت النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية بين (بيئة العمل) وابعاد المتغير تبعاً لاجمالاتها بمعامل الارتباط (0.892) مع إدارة الصراع التنظيمي إجمالاً عند مستوى ثقة (99%)، وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى. وأوضحت النتائج في الجدول أعلاه أن العلاقة بين (المشاركة في اتخاذ القرارات) وابعاد المتغير التابع تبعاً لاجمالاتها هي علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية وبلغ معامل الارتباط الإجمالي مع إدارة الصراع التنظيمي (0.817)، ومستوى ثقة (99%)، ويؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية. وعرضت النتائج في الجدول أعلاه هنالك علاقة ارتباط قوية بدلالة معنوية عالية بين (التوازن بين الحياة والعمل) وابعاد المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بلغ معامل الارتباط الإجمالي مع إدارة الصراع التنظيمي (0.829)، عند مستوى ثقة (99%)، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة. وبينت النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (النمو والتطور الوظيفي) وابعاد المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بلغ معامل الارتباط الإجمالي مع إدارة الصراع التنظيمي (0.827)، بمستوى ثقة (99%)، وبذلك يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الرابعة. وأوضحت النتائج في الجدول أعلاه أن العلاقة بين (الأجور والمكافآت والحوافز) وابعاد المتغير التابع تبعاً لاجمالاتها هي علاقة ارتباط طردية وغير معنوية إحصائياً وبلغ معامل الارتباط الإجمالي مع إدارة الصراع التنظيمي (0.433)، ويؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة. بعد أن الأجور والمكافآت والحوافز غير مرضية من الموظفين بحسب آرائهم.

ب- اختبار فرضيات تأثير المتغيرات الرئيسية والفرعية يتطلب اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية لتحديد قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وذلك عن طريق تطبيق بعض الأساليب الإحصائية تتمثل بمعامل الانحدار (التأثير) (B)، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) حيث يفسر نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمتها الجدولية لبيان قبول أو عدم قبول الفرضية. أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى يبين الجدول رقم (7) اختبار تأثير بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.796) وهذه دلالة على نسبة مساهمة بيئة العمل بمقدار (796%) في متغيرات إدارة الصراع التنظيمي، وإما النسبة المتبقية (20.4%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة بيئة العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.564)، وان قيمة (t) المحسوبة (10.384) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (107.82) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضاً أن بيئة العمل ذو تأثير معنوي عالٍ في ابعاد إدارة الصراع التنظيمي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول السابق. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي هي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (7) تأثير بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
بيئة العمل X1	التجنب Y1	0.506	0.499	1.442	**6.631	**43.172	0.000	معنوية عالية
	التعاون Y2	0.613	0.553	1.265	**8.138	**66.219	0.003	معنوية عالية
	التسوية Y3	0.769	0.586	1.235	**7.887	**62.197	0.000	معنوية عالية
	التنافس Y4	0.787	0.581	1.254	**9.929	**98.585	0.000	معنوية عالية
	التنازل Y5	0.704	0.600	1.108	**8.395	**70.482	0.000	معنوية عالية
إدارة الصراع التنظيمي Y								معنوية عالية
صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%								

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يبين الجدول رقم (8) اختبار تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.667) وهذه دلالة على نسبة مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات بمقدار (66.7%) في متغيرات إدارة الصراع التنظيمي، وإما النسبة المتبقية (33.3%) فتعود إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.412)، وان قيمة (t) المحسوبة (7.301) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (53.303) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضاً أن المشاركة في اتخاذ القرارات ذات تأثير معنوي عالٍ في ابعاد إدارة الصراع التنظيمي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول السابق. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي هي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (8) تأثير تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
المشاركة في اتخاذ القرارات X2	التجنب Y1	0.540	0.400	1.909	**5.632	**31.715	0.000	معنوية عالية
	التعاون Y2	0.591	0.392	1.943	**5.773	**33.327	0.000	معنوية عالية
	التسوية Y3	0.563	0.415	1.959	**5.601	**31.366	0.000	معنوية عالية
	التنافس Y4	0.686	0.401	2.004	**6.506	**42.236	0.000	معنوية عالية
	التنازل Y5	0.663	0.454	1.754	**6.452	**41.629	0.000	معنوية عالية
إدارة الصراع التنظيمي Y								معنوية عالية
صحة الفرضية الفرعية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%								

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يبين الجدول رقم (9) اختبار تأثير التوازن بين الحياة والعمل في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.687) وهذه دلالة على نسبة مساهمة التوازن بين الحياة والعمل بمقدار (68.7%) في متغيرات إدارة الصراع التنظيمي، وإما النسبة المتبقية (31.3%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة التوازن بين الحياة والعمل بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.582)، وان قيمة (t) المحسوبة (11.21) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (125.64) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضاً أن التوازن بين الحياة والعمل ذات تأثير معنوي عالٍ في ابعاد إدارة الصراع التنظيمي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول السابق. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي هي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوازن بين الحياة والعمل في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (9) تأثير التوازن بين الحياة والعمل في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
التوازن بين الحياة والعمل X3	التجنب Y1	0.692	0.633	1.240	**9.660	**93.324	0.000	معنوية عالية
	التعاون Y2	0.767	0.634	1.249	**10.392	**107.992	0.000	معنوية عالية
	التسوية Y3	0.635	0.610	1.410	**8.471	**71.750	0.000	معنوية عالية
	التنافس Y4	0.608	0.499	1.746	**7.844	**61.526	0.000	معنوية عالية
	التنازل Y5	0.587	0.534	1.562	**7.129	**50.824	0.000	معنوية عالية
إدارة الصراع التنظيمي Y								معنوية عالية
صحة الفرضية الفرعية الثالثة بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%								

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يبين الجدول رقم (10) اختبار النمو والتطور الوظيفي في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.684) وهذه دلالة على نسبة مساهمة النمو والتطور الوظيفي بمقدار (68.4%) في متغيرات إدارة الصراع التنظيمي، وإما النسبة المتبقية (31.6%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وإن اية زيادة في قيمة النمو والتطور الوظيفي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.459)، وان قيمة (t) المحسوبة (9.055) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (81.993) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة

(99%)، كما يتضح أيضا ان النمو والتطور الوظيفي ذات تأثير معنوي عالي في جميعاً ابعاد إدارة الصراع التنظيمي كما هو واضح في نتائج الجدول السابق. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمو والتطور الوظيفي في إدارة الصراع التنظيمي).

جدول (10) تأثير النمو والتطور الوظيفي في إدارة الصراع التنظيمي وابعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة						
النمو والتطور الوظيفي X4	التجنب Y1	0.558	0.509	1.611	**7.329	**53.707	0.000	معنوية عالية						
	التعاون Y2	0.514	0.471	1.737	**6.948	**48.277	0.000	معنوية عالية						
	التسوية Y3	0.623	0.570	1.519	**8.180	**66.913	0.000	معنوية عالية						
	التنافس Y4	0.606	0.452	1.882	**7.235	**52.345	0.000	معنوية عالية						
	التنازل Y5	0.546	0.475	1.732	**6.458	**41.712	0.000	معنوية عالية						
إدارة الصراع التنظيمي Y								0.684	0.495	1.696	**9.055	**81.993	0.000	معنوية عالية

صحة الفرضية الفرعية الرابعة بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

علاقة التأثير

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يبين الجدول رقم (11) اختبار تأثير الأجر والمكافآت والحوافز في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.187) وهذه دلالة على نسبة مساهمة الأجر والمكافآت والحوافز بمقدار (18.7%) في ابعاد إدارة الصراع التنظيمي، وهذه النسبة ضعيفة جدا مقارنة بنسب مساهمة باقي ابعاد جودة الحياة التنظيمية وهذا يدل على عدم رضا الموظفين لنظام الحوافز والمكافآت المعمول به حاليا في موقع العمل مقارنة للخدمات التي يؤديها الموظفون، وان قيمة (t) المحسوبة (1.291) كانت أقل من القيمة الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (1.667) بأنها أقل من القيمة الجدولية التي بلغت (3.84) عند مستوى معنوية (0.05) بمستوى ثقة (95%)، كما يتضح أيضا ان الأجر والحوافز والمكافآت ذات تأثير غير معنوي احصائيا في ابعاد إدارة الصراع التنظيمي جميعاً وللأسباب المذكورة وكما هو واضح في نتائج الجدول السابق. وبذلك لا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأجر والمكافآت والحوافز في إدارة الصراع التنظيمي).

جدول (11) تأثير الأجر والمكافآت والحوافز في إدارة الصراع التنظيمي وابعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة						
الأجر والمكافآت والحوافز X5	التجنب Y1	0.258	0.302	2.394	1.136	1.290	0.088	غير معنوية						
	التعاون Y2	0.163	0.231	2.588	1.208	1.459	0.074	غير معنوية						
	التسوية Y3	0.171	0.235	2.664	1.046	1.094	0.103	غير معنوية						
	التنافس Y4	0.162	0.194	2.771	0.865	0.748	0.425	غير معنوية						
	التنازل Y5	0.121	0.169	2.758	0.659	0.433	0.733	غير معنوية						
إدارة الصراع التنظيمي Y								0.187	0.226	2.635	1.291	1.667	0.087	غير معنوية

عدم صحة الفرضية الخامسة عند مستوى ثقة 95%

علاقة التأثير

د- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يبين الجدول رقم (12) اختبار تأثير جودة حياة العمل اجمالا في إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.672) وهذه دلالة على نسبة مساهمة جودة الحياة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بمقدار (67.2%) في متغيرات إدارة الصراع التنظيمي، وإما النسبة المتبقية (32.8%) فترجع إلى عوامل غير معروفة ولم تظهر في النموذج وان اية زيادة في قيمة جودة الحياة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الصراع التنظيمي التي تمثلت بمعامل الانحدار (β) بمقدار (0.690)، وان قيمة (t) المحسوبة (11.21) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير قيمة (F) المحسوبة (125.42) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (6.63) عند مستوى معنوية (0.01) بمستوى ثقة (99%)، كما يتضح أيضا المتغير المستقل اجمالا ذو تأثير معنوي عالي في ابعاد إدارة الصراع التنظيمي جميعاً كما هو واضح في نتائج الجدول السابق. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية التي هي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي).

جدول (12) تأثير جودة حياة العمل في إدارة الصراع التنظيمي وابعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار (التأثير) B	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة						
جودة حياة العمل X	التجنب Y1	0.654	0.712	0.987	**8.839	**78.126	0.000	معنوية عالية						
	التعاون Y2	0.643	0.688	1.071	**8.911	**79.411	0.000	معنوية عالية						
	التسوية Y3	0.626	0.731	1.029	**8.618	**74.266	0.000	معنوية عالية						
	التنافس Y4	0.687	0.643	1.299	**8.923	**79.623	0.000	معنوية عالية						
	التنازل Y5	0.642	0.674	1.123	**7.815	**61.073	0.000	معنوية عالية						
إدارة الصراع التنظيمي Y								0.672	0.690	1.102	**11.21	**125.42	0.000	معنوية عالية

صحة الفرضية الرئيسية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%

علاقة التأثير

\*\*تمثل القيمة المعنوية بثقة (99%)

## 5. الاستنتاجات والتوصيات

### 5.1. الاستنتاجات

- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين جودة حياة العمل وابعاده (بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين الحياة والعمل، والنمو والتطور الوظيفي، الأجر والمكافآت والحوافز) وإدارة الصراع التنظيمي المتمثل بأبعاده (التجنب، التسوية، التعاون، التنافس، التنازل) اي ان إدارة المستشفى كلما زاد اهتمامها بجودة الحياة الوظيفية ينعكس ذلك في امكانية إدارة الصراع وتقليل حدة الصراع بين العاملين في المستشفى.
- ب- أثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير قوية بين جودة حياة العمل وابعاده (بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين الحياة والعمل، والنمو والتطور الوظيفي، الأجر والمكافآت والحوافز) وإدارة الصراع التنظيمي المتمثل بأبعاده (التجنب، التسوية، التعاون، التنافس، التنازل) مما يؤشر الى الدور الايجابي لجودة الحياة الوظيفية في توجيه وإدارة الصراع التنظيمي بالشكل الذي يمكن السيطرة عليه وتقليل اثاره السلبية على المستشفى.



- ت- توجد مؤشرات ان إدارة المستشفى تسعى جاهدة الى توفر بيئة عمل مناسبة للموظفين في المستشفى وتوفير كل وسائل الامان وتلزم الموظفين باتتباع اجراءات الوقاية تمت ملاحظة ذلك من خلال الملاحظة المباشرة والمقابلات وتركز بدرجة كبيرة دائما على اجراءات الوقاية والسلامة المهنية للحفاظ على العاملين في المستشفى.
- ث- لوحظ من خلال النتائج ان اغلب افراد العينة يمتلكون قدرات معرفية تمكنهم من المشاركة بفاعلية وكفاءة في اتخاذ القرارات ولكن إدارة المستشفى لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ج- تهتم إدارة المستشفى ببناء علاقات اجتماعية بين الموظفين من اجل تعزيز التعاون والالفة بينهم سيؤدي ذلك نتائج ايجابية تخدم المصلحة العامة وتقليل الصراع بين العاملين.
- ح- تعمل إدارة المستشفى على الاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة وتوافقها مع طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف اي ان نظام التوظيف وتوزيع المناصب والتكليفات في المستشفى يعمل على وفق اسس ومعايير صحيحة والذي قد يخفف من حدة الصراع التنظيمي.
- خ- يؤثر نظام الترقيّة والتقدم الوظيفي بعض جوانب عدم العدالة في نظام الترقيّة على وفق اسس تحكمها المحسوبة والعلاقات فتتبعكس على زيادة حدة الصراع التنظيمي.
- د- هناك عدم رضا من الموظفين لعدم صرف العلاوات والحوافز بصورة عادلة مما يولد نوع من الخلافات بسببه المديرين والمرووسين.
- ذ- تركز إدارة المستشفى بدرجة كبيرة على جعل المنافسة بين الموظفين ايجابية بما يخدم المصلحة العامة.
- ر- تسعى إدارة المستشفى الى حل الصراعات الناشئة بين الموظفين من خلال تقديم افكار ومقترحات لطرفي الصراع واستخدام الحوار ومناقشته الافكار من اجل تخفيف او حل الصراع.
- ز- ان إدارة المستشفى قد تسمح في بعض حالات الصراع بتدخل عدد قليل من الموظفين من اجل تخفيف وإدارة الصراع بطريقة تجعله يخدم المصلحة العامة.
- س- تهتم إدارة المستشفى على دراسة ومناقشة الشكاوى التي ترفع اليها من أطراف الصراع مما يساعدها في العمل لتقديم مقترحات لا طراف الصراع لحل الصراع من خلال اجراء المفاوضات والحوارات بينهم.

## 5.2. التوصيات

- أ- التأكيد على إدارة المستشفى ضرورة الاهتمام بجودة حياة العمل من خلال (بيئة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، التوازن بين الحياة والعمل، النمو والتطور الوظيفي، الاجور والمكافآت والحوافز) لأن له علاقة بالصراع التنظيمي لتخفيف حدة الصراع وامكانية ادارته والسيطرة عليه.
- ب- يتطلب من إدارة المستشفى تحسين والعمل على مستوى جودة حياة العمل ودراسة الامكانيات المادية والمعنوية والعدالة في المعاملة وتطبيق القوانين والتعليمات على الجميع من اجل إدارة وتقليل اي صراع محتمل الوقوع.
- ت- التأكيد على إدارة المستشفى بالاهتمام ببيئة العمل بجانبها المادي والمعنوي وتوفير كل مستلزمات والمعدات التي تسهل عمل الموظفين.
- ث- من الضروري السماح للموظفين ممن يملكون قدرات اجتماعية والتأثير على الاخرين واعطاءهم بعض الصلاحيات للمشاركة بتقديم افكار ومقترحات وحلول من اجل حل الصراع ويفضل اجراء اجتماعات دورية يناقش فيه المشاكل التي تحدث في المستشفى واتاحة الفرصة للموظفين بطرح افكارهم ومقترحاتهم التي قد تساهم في حل المشكلات.
- ج- من الهمية ان تولي إدارة المستشفى اهتماما بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين ومحاولة تقويتها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات غير الرسمية بين الموظفين ودعمها من إدارة المستشفى.
- ح- يتطلب من إدارة المستشفى عند اختيار الموظفين ان يتم الاختيار على وفق اسس ومعايير وبما يحقق التوافق بين متطلبات الوظيفة والمؤهلات العلمية والعملية والمعرفية والخبرة للموظف ويفضل ان يكون الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين الكترونيا لكي تضمن الدقة والسرعة في الاختيار.
- خ- من الضروري على إدارة المستشفى ان تتبع نظام ترقيّة وتقدم وظيفي دقيق ومصمم على وفق اسس ومعايير معينة تتوافق مع طبيعة العمل في المستشفى وايضا من الضروري تشكيل لجنة لمتابعة الترقيات في المستشفى والتأكد من انها تحصل بطريقة صحيحة الامر الذي يساهم في تقليل الصراعات.
- د- التأكيد على ان تكون الاجور التي تقدمها إدارة المستشفى الى الموظفين عادلة ومنصفة ومكافئة للعمل المقدم من قبل الموظف.
- ذ- يفضل من إدارة المستشفى ان تولي اهتماما أكبر بالعلاوات التي تضاف الى راتب الموظفين سنويا.
- ر- التأكيد على تعزيز إدارة المستشفى للمنافسة بين الموظفين وجعلها اداة للتحفيز والتطوير بما يخدم المصلحة العامة.
- ز- ان تعمل إدارة المستشفى باستمرار بتقديم المساعدة والنصح لا طراف الصراع من خلال تقديم افكار ومقترحات تساعد في حله.
- س- يفضل ان تسمح إدارة المستشفى للموظفين الذين لديهم قدرة في التأثير على الاخرين ويمتلكون علاقات جيدة مع أطراف النزاع ممن يملكون الخبرات المعرفية في التدخل في الصراعات واعطاهم بعض الصلاحيات من اجل معرفة اسباب الصراع وإيجاد حلول مناسبة له.

## References

- [1] Chip, Shiney, (2012), "Quality of Work life and organizational Revformance parameters at workplace" Datta Meghe Institute of Management studies, Nagpur, India, Vol.5, No.2, p 36.
- [2] Kumar, M.S., Shani, N., (2013), A study on quality of work life among the employees at metro engineering private limited. international journal of management, vol. 4, issue. 1, p.p. 1-5.
- [3] Letooane, M.K. (2013), Factor impacting on the quality of work life: a case study of university "A", unpublished master dissertation, faculty public management and economics, Durban university of technology, kwazulunatal, south Africa, p 13
- [4] Madi, Khalil Ismail, (2014), Quality of work life and its impact on the level of job performance for employees, "An applied study on Palestinian universities" (unpublished doctoral thesis), Suez Canal University, Suez, Arab Republic of Egypt.
- [5] Rahim, M. (2002). Towards a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, 13(3), 206-235. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022874>
- [6] Bendersky, C. (2003) 'Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementaries Model', Academy of Management, Vol. 28 No. 4, p. 643-656.
- [7] McShane, Steven L., Von Glinow, Mary Ann, (2010), "Organizational Behavior-emerging knowledge and practice for the real world", 5th ed, a business unit of The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020, USA.
- [8] Krejcie, R & Morgan, D. (1970), Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30.
- [9] Al-Shanti, Mahmoud, 2016, The impact of transformational leadership practices on the quality of career: An applied study on the Palestinian and Jordanian Ministry of Health in Business Administration, Vol. 12, No. 1, pp. 31-57
- [10] Alzalabani, A. H. (2017). A study on perception of quality of work life and job satisfaction: evidence from Saudi Arabia. Arabian Journal of Business and Management Review, 7(2), 1-9.
- [11] Balaji, P., Behera, S., & Kumar, A. (2018). Dimensionality and Antecedents of Quality of Work Life. Sumedha Journal of Management, 7(3), 22-28.
- [12] Rekh, S., & Sharma, P. (2019). A study on quality of work life (QWL) in PSPCL. South Asian Journal of Marketing & Management Research, 9(2), 14-21.
- [13] Al-Hajjaj, Ahmad Muhammad Hamdan, (2020), the impact of employment strategies on the quality of work life, a field study on Jordanian insurance companies, Middle East University, p. 29.
- [14] Al-Maghrabi, Abdel-Fattah, (2004), Quality of work life and its impact on the development of job engagement (a field study), Journal of Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Zagazig University, Volume 26, Issue 2, (251-381).
- [15] Al-Salem, Muayyad Saeed, (2009), Human Resources Management - an integrative strategic approach, first edition, Amman, Ithraa House for Publishing and Distribution.

- [16] Reddy, L. & Reddy, M. (2010). "Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions". *Asian Journal of Management Research*. ISSN 2229 – 3795 P. 832.
- [17] Davis, Keith and William Werther. (2002). *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill, Inc., New York, U.S.A
- [18] Al-Rabiah, Fatima, and Abu Qaoud, Ghazi. (2012). the impact of the quality of functional services on organizational affiliation among workers in extractive industries companies: An applied study on Arab potash phosphate companies, *Jordanian cement*, King Saud University Journal, (Administrative Sciences), Volume 24, No. 2, pp. 267-308.
- [19] Sushil, S. (2013): "Motivation and Retention: HR Strategies in Achieving Quality of Work Life", *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(7), 763-768.
- [20] Srivastava, S. and Kanpur, R. (2014): "A Study on Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR JBM)*, 16(3), 54-59.
- [21] Al-Shanti, Mahmoud, (2016), The impact of transformational leadership practices on the quality of career: An applied study on the Palestinian and Jordanian Ministry of Health in Business Administration, Vol. 12, No. 1, pp. 31-57
- [22] Qureshi, Hajar, and Badesi, Fahmia, (2016), the quality of work life and its role in improving job performance, a case study of the College of Commercial Economics and Management Sciences, *Journal of Economic Studies*, Volume 1, Number 3 (212-222).
- [23] Teryima, S. J., Faajir, A., & John, E. (2016). Examining employee quality of work life (qwl) as a determinant of managerial effectiveness in business organizations: a study of Nigeria Breweries plc, Lagos. *The Business & Management Review*, 7(3), 268.
- [24] Geetha, R., & Mani, R. S. (2016). Quality of work life: A literature review. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(16), 8928-8931.
- [25] Rao, D. K. S., Sahyaja, C., Lahari, S., & Vasavi, S. (2018). Role of Leadership Styles in Quality of Work-Life: A Study on Education Sector. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9(3), 122-133.
- [26] Rajshree, M. (2018). A Comparative Study of Quality of Work Life in Context of Organizational Commitment and Participative Management among Private Sector Company Employees, Doctor of Philosophy (Management), Department of Management & Commerce Faculty of Management & Humanities Jayoti Vidyapeeth Women's University Jaipur (Rajasthan), India, p 3-5
- [27] Al-Maghrabi, Abdel-Fattah, (2004), Quality of work life and its impact on the development of job engagement (a field study), *Journal of Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Zagazig University, Volume 26, Issue 2, (251-381).
- [28] Adhikari, D. & Gautam, D. (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, Vol (52), No (1), P (40-53).
- [29] Al-Dhahiri, Hammad, (2007), the internal work environment and its relationship to job leakage, an unpublished master's thesis, Department of Administrative Sciences, College of Graduate Studies, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- [30] Worrall, Les and Cooper, Cary (2012) "The Quality of Working Life 2012: Managers' Wellbeing, Motivation and Productivity", CMI Chartered Management Institute.
- [31] Parasuraman, Zeithaml, Berry, "A conceptual model of Service Quality and its Implication for Future Research", *Journal of Marketing*, (Fall, 2000), P. 7.
- [32] Al-Rabiah, Fatima, and Abu Qaoud, Ghazi, (2012), the impact of the quality of functional services on organizational affiliation among workers in extractive industries companies: An applied study on Arab potash phosphate companies, *Jordanian cement*, King Saud University Journal, (Administrative Sciences), Volume 24, No. 2, pp. 267-308.
- [33] Hawi, Iman Askar, (2009), team building and its relationship to participation in decision-making, an applied study in the General Company for Paper Industry, Al-Taqni Journal, University of Technical Education, Volume, 22, Issue, 5, p. 151
- [34] Lockwood, Nance, R. (2003): *Work Life Balance Challenges and Solutions*, Society for Human Resource Management (SHRM), p 22
- [35] Repa, Barbara Kate (2010). *Your Rights in the Workplace*, 9th
- [36] Wyatt, T. A., and Wah, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: A study of Singaporean employees development. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), 59-76.
- [37] Bakken, L. L., Byars-Winston, A., and Wang, M. F. (2006). Viewing clinical research career development through the lens of social cognitive career theory. *Advances in Health Sciences Education*, 11(1), 91-110.
- [38] Mahapatro, B. (2010), "Human Resource Management", New Age International (p) Ltd. Publishers, p 358
- [39] Lipsky, D.B., and Seeber, R.L. (2006) 'Managing Organizational Conflicts', in J.G. Oetzel and S. Ting-Toomey (eds.) *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 359-390.
- [40] Uchendu, C., Anijaobi, F., & Odigwe, F. (2013). Conflict Management and Organisational Performance in Secondary Schools in Cross Rivers State. *Nigeria Research Journal in Organisational Psychology and Educational Studies*, 2(2), 67-71
- [41] Penny, V. (2016). The effects of conflict in driving forward innovation in shared leadership management consultant teams (Doctoral dissertation, University of Westminster).
- [42] Tojosvold, Dean & Wong, Alfred S. H & Wan, Paulina, (2015), " *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 40, No. 3, p 640
- [43] Griffin, Ricky W., moorhead, Gregory, (2013), "Organizational Behavior Managing People and Organizations", 11th Edition, South-Western, Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA.
- [44] Al-Jubouri, Hassanein Ghaleb Ali, (2014), The causes of conflict between nursing, medical and administrative staff and the impact of their management patterns on hospital decisions - applied research, unpublished master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- [45] Awan, Abdul Ghafoor & Saeed, Sehar, (2015), "Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd", *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol.6, No.11, p 88
- [46] Malik, Shiukat & Awan, Abdul Gafoor & Ul-Ani, Qurat, (2015), "Role of work Family Conflict on Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)* Vol. 3, No. 1, p 116
- [47] Abioro, Matthew Adekunle & Odunlami, Samuel Abimbola & Ekpudu, (2019), "Conflicts Management Strategices: A Tool For Industrial Harmony", *Izvestiya Journal of Varna University of Economics*, Volume 63, No. 1, p 20
- [48] Al-Obaidi, Amal Mahmoud Ali, (2008), The strategy of organizational conflict and the possibility of achieving the goals of the organization, Al-Mustansiriya University, *Journal of Administration and Economics*, No. 69, Baghdad, p. 4.
- [49] Ahmed, Maha Murad Ali, (2018), Strategies for managing organizational conflict in the educational institution in the light of game theory, Volume 34, Number 11, Part 2, Faculty of Education, El Mina University.

- [50] Chitale. Avinash K. Mohanty. Rajendar P. Dubey. Nishith R. (2013). "Organizational Behavior (Text and Cases)". PHI Learning Private Limited, New Delhi, India
- [51] Khoury. Grace C. Khoury. Maria C. (2014). "Cases on Management and Organizational Behavior in an Arab Context". Business Science Reference (an imprint of IGI Global) 701 E. Chocolate Avenue Hershey PA 17033 USA. p 210
- [52] Forsyth. Donelson R. (2009). "Group Dynamics". 5TH edition, Wadsworth, Cengage Learning 10 Davis Drive Belmont, CA 94002-3098, USA. p 382
- [53] Robbins. Stephen P. Judge. Timothy A. (2014). "Essentials of Organizational Behavior". Twelfth Edition, Pearson Education, Inc. Permissions Department, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458, USA.
- [54] Colquitt. Jason A. Lepine. Jeffery A. Wesson. Michael J. (2013). "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace". Fourth Edition, Published by McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121, USA. p 442
- [55] Atta, Khalidiya Mustafa, and Bressema, Maha Aref, (2014). "Organizational justice and its impact on reducing organizational conflict: an exploratory study of the opinions of a sample of workers at the Presidency of Al-Mustansiriya University". Journal of Al-Mamoun University College, No. 23, pg. 139
- [56] Shanna, Mohamed Reda, (2007). Strategies for managing organizational conflict in the Algerian industrial establishment: a field study on a sample of institutions in eastern Algeria, cases of Constantine, Setif and Biskra, Mentouri University of Constantine, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology and Education, Algeria, p. 83.
- [57] Al-Qahwi, Laith Abdullah Suleiman, (2015). "The Impact of Conflict Patterns on the Organizational Empowerment of Workers in the Jordan Phosphate Company", published research, Al-Zarqa Journal for Research and Human Studies, Vol. 15, No. 1, p. 218
- [58] Franzen, Michael D. (2002). "Reliability and Validity in Neuropsychological Assessment". 2th ed. Published by Kluwer Academic / Plenum Publishers, N.Y.

ملحق (1) م / الاستبانة						
السادة والسيدات الأفاضل المحترمين السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... نضع بين ايديكم استبانة وهي متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الموسومة ( تأثير جودة الحياة الوظيفية في إدارة الصراع التنظيمي ) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في اخراج هذه الرسالة بالمستوى المطلوب، وبما أنك المعنيون بالأمر نرجو منكم الاجابة عن فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم. شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابكم وتقبلوا منا فائق الاحترام. ملحوظات عامة: 1- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (✓) تحت الاجابة التي تختارونها. 2- أن اجابتيكم سوف لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي حصراً 3- الباحث على استعداد كامل للاجابة عن الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة.						
مع فائق التقدير والاحترام						
المشرف أ. م. صفاء جواد عبد الحسين						
البيانات الشخصية						
النوع الاجتماعي	ذكر	انثى				
العمر	20-30 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر			
المؤهل العلمي	دبلوم تقني	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه		
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	6-10 سنة	11-15 سنة	16 سنة فأكثر		
المسمى الوظيفي						
ثانياً: محاور الاستبانة						
المتغير المستقل						
جودة الحياة الوظيفية: انها مجموعة من الانظمة والبرامج التي تشمل الاجراءات والممارسات جميعاً التي تقوم بها إدارة المنظمة لتوفير كل ما يحتاجه الموظف من ظروف عمل آمنة وصحية ومريحة تساعد العاملين من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية مما يساعد في تحقيق اهداف المنظمة. بيئة العمل: هي المكان الذي يمارس فيه الشخص وظيفته وتشمل بيئة العمل الظروف والعناصر المادية والنفسية جميعاً التي بدورها يمكن ان تؤثر على مشاعر الشخص وعلى علاقاته وتعاونه مع زملائه في مكان عمله وتؤثر ايضا على كفاءته وصحته.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على الالتزام بإجراءات الوقاية والسلامة أثناء ممارسة العمل					
2	تحرص إدارة المستشفى على توفير بيئة عمل آمنة وتقليل حوادث العمل					
3	تضع إدارة المستشفى جداول عمل تضمن المرونة في دوام الموظفين في المستشفى					
4	توفر إدارة المستشفى الاجهزة والادوات اللازمة للمهام المختلفة التي تساعد العاملين على اداء وظائفهم					
5	تحرص إدارة المستشفى على توطيد علاقات العمل بين الموظفين					
6	تقدم إدارة المستشفى تعويضات مالية للموظفين المصابين بحوادث العمل					
المشاركة في اتخاذ القرارات: هي عملية يتم بها التعاون والتفاعل بين كل من الموظفين والإدارة في القيام بأعداد وصنع القرارات ومن ثم اتخاذها وتنفيذها في العمل.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
7	تتبع إدارة المستشفى سياسات تمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات					
8	توجد ممارسات عملية من إدارة المستشفى لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات					
9	يتمتع الموظفون بقرارات معرفية تمكنهم من المشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات					
10	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على تقديم الاقتراحات لحل مشكلات العمل					
11	تمنح إدارة المستشفى الصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات المناسبة وبحسب اختصاصهم					
12	يتشارك الموظفون المعلومات والعمل ضمن روح الفريق للتوصل الى أفضل القرارات					
التوازن بين الحياة والعمل: ويعني تحديد الاولويات بين "العمل" من جهة و "الحياة" من جهة أخرى حيث يعنى مجموعة ترتيبات العمل المختلفة الهادفة الى تحقيق بيئة عمل تتسم بالمرونة						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	تهتم إدارة المستشفى لتقليل اثار ضغوط العمل على الحياة العائلية للموظفين					
14	تحرص إدارة المستشفى على بناء علاقات اجتماعية بين الموظفين وتراعي العادات والتقاليد					
15	يوجد دعم ومشاركة من إدارة المستشفى للموظفين خارج بيئة العمل لتحقيق الاستقرار العائلي					
16	تشارك إدارة المستشفى موظفيها في مناسباتهم الاجتماعية (الساورة /الجزينة )					
17	تقدم إدارة المستشفى التسهيلات اللازمة التي تمكن الموظف من تحقيق التوازن بين حياته الشخصية والوظيفية					
18	تتفهم إدارة المستشفى المشكلات الاجتماعية العائلية التي يتعرض لها الموظفون					
19	يتلاءم وقت الدوام الوظيفي مع المتطلبات الوظيفية والظروف الشخصية للموظف					
النمو والتطور الوظيفي: هو مجموعة البرامج المصممة لتوفير فرص التقدم الوظيفي للموظفين المتوافقة مع قدراتهم واهدافهم .						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
20	تراعى إدارة المستشفى الترقية والتقدم الوظيفي على وفق اسس ومعايير ادارية واضحة					
21	تتوافر فرص متساوية امام الموظفين للترقية والتقدم الوظيفي في المستشفى					
22	تهتم إدارة المستشفى بإعداد برامج التدريب للموظفين التي تسهم في تنمية قدراتهم					
23	تحرص إدارة المستشفى على ملائمة المؤهل العلمي والخبرة العملية مع الوظيفية التي يشغلها الموظف					
24	تمنح الترقية الوظيفية للمديرين او رؤساء الاقسام بعدالة وانصاف					
25	تركز سياسات إدارة المستشفى على تنفيذ برامج تدريبية تؤهل الموظفين للتقدم في مساراتهم الوظيفية					
الاجور والمكافآت والحوافز: كل ما يحصل عليه الموظف مقابل اداء مهامه الوظيفية وتستخدم المكافأة والحوافز لتحفيزه نحو اداء افضل.						
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
26	تعد اجور الموظفين عادلة مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في الوظائف الاخرى					
27	يشعر الموظفون بالرضا عن العلاوات التي تضاف للرواتب سنويا					
28	يحصل الموظفون على رواتب واجور تلائم المستوى المعاشي للبلد					
29	تطبق إدارة المستشفى نظام مكافآت وحوافز عادل يرتبط مع الاداء الوظيفي للموظفين					
30	يعد الراتب مناسباً للموظف عند مقارنته بنظرانه الموظفين في المجال نفسه مع مستشفيات غير حكومية					
31	يتقاضى الموظفون اجور اضافية على واجبات العمل الليلية					

المتغير التابع					
إدارة الصراع التنظيمي: هو عبارة عن ممارسات وآليات لإدارة وحل الخلافات والصراعات التي تحدث داخل بيئة العمل بين الافراد والمجموعات بطرق عقلانية سليمة وفعالة. التجنب: وهو عملية تجنب مواجهة الصراع بشكل مباشر وسريع إذ يمكن تأجيله وعدم معالجته الى وقت اخر كأجراء مؤقت لكسب الوقت في المعلومات جميعاً عن الصراع واسبابه.					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
1	تتفادى إدارة المستشفى اتخاذ موقف محدد مع أي صراع داخلي يثير الجدل والحوار				
2	تقوم إدارة المستشفى بنقل الموظفين بين الأقسام والشعب في محاولة منها لعزل أطراف الصراع بعضهم عن بعض				
3	تتجنب إدارة المستشفى مناقشة أي طرف يختلف معها في الرأي محاولة منها لتقليل المعارضين لها				
4	تتجاهل إدارة المستشفى الصراعات بين الموظفين غير المؤثرة على سير العمل				
5	تحرص إدارة المستشفى على الحد من الصراعات في وقتها تفادياً لمضاعفاتها				
6	تبتعد إدارة المستشفى عن تأييد أي طرف من أطراف الصراع				
التعاون: تعاون الأطراف المتصارعة من أجل حل المشكلة وان يعمل أطراف الصراع على حلها سوية وليس معركة لا بد من الفوز بها.					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
7	تسمح إدارة المستشفى تدخل بعض الموظفين من أجل تقليل حدة الصراع				
8	تطلب إدارة المستشفى المساعدة من اطراف ذات خبرة للتوصل الى حلول للصراعات القائمة				
9	تشجع إدارة المستشفى العاملين بشكل جماعي او فردي لتكوين فهم صحيح وتشخيص نوع الصراعات في العمل				
10	تتعاون إدارة المستشفى مع الاطراف المتصارعة من اجل التوصل الى حل يرضي الطرفين				
11	تتفهم إدارة المستشفى وجهات نظر الموظفين جميعاً واعطائهم الفرص للمشاركة في حل الخلافات				
12	تتعاون إدارة المستشفى مع اطراف الصراع لتحقيق حد ادنى من التوازن بين مصالح اطراف الصراع				
التسوية: هو تسوية الصراع وتقريب وجهات النظر بين الاطراف المتصارعة من اجل التوصل الى اتفاق من خلال الوسائل السلمية مثل المفاوضات والوساطة					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
13	تفضل إدارة المستشفى الحلول الوسط في التعامل مع الصراعات بين الموظفين				
14	تسعى إدارة المستشفى للتوفيق بين آراء وافكار الاطراف المتصارعة جميعاً لتحقيق الرضا بينهم				
15	تجري إدارة المستشفى مساومات جماعية بين مديري الشعب والأقسام والموظفين للحصول على اتفاق يرضي الجميع ويقلل الصراع				
16	تتبع إدارة المستشفى أسلوب الحوار البناء للوصول الى تسوية ترضي أطراف الصراع				
17	تقدم إدارة المستشفى أفكار ومقترحات لطرفي النزاع تساعد في التوصل لتسوية الخلاف بينهما				
18	تسعى إدارة المستشفى الى التوفيق بين اطراف الصراع لخدمة المصلحة العامة				
التنافس: وهي ان تتنافس الاطراف المتصارعة بحدة وبطريقة مباشرة او غير مباشرة وذلك عن طريق محاولة كل طرف الربح وتحقيق الانتصار على الطرف الاخر فالمصالح هنا تكون في قمة التنافس.					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
19	تفرض إدارة المستشفى الحلول التي تراها مناسبة على اطراف الصراع لتقليل حدة الصراع				
20	تتعامل إدارة المستشفى مع موضوعات الخلاف على انها عمليات مكسب او خسارة				
21	تلجأ إدارة المستشفى الى فرض عقوبات في حالة اشتداد حدة الصراع بين الاطراف				
22	تعتمد إدارة المستشفى أسلوب تغليب الطرف الذي تراه على صواب				
23	تستخدم إدارة المستشفى أسلوب الضغط على الطرف الخاطي والمتعنت بالرأي				
24	تحاول إدارة المستشفى توظيف المنافسة بين الموظفين بما يخدم المصلحة العامة				
التنازل: تقديم تنازلات من احد اطراف الصراع لصالح الطرف الاخر لغرض حل الصراع.					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق
25	تقدم إدارة المستشفى التنازلات الممكنة عند اشتداد الصراع للمحافظة على المصلحة العامة				
26	تتلافى إدارة المستشفى اتخاذ اي موقف يؤدي الى زيادة حدة الصراع بين العاملين				
27	تتنازل إدارة المستشفى عن بعض التزاماتها تجاه العاملين في حالة اشتداد الصراع بينهم				
28	تطلب إدارة المستشفى من طرفي النزاع تقديم بعض التنازلات للوصول الى حلول مناسبة				
29	تشجع إدارة المستشفى اطراف الصراع الى التقاهم لتخفيف حدة الصراع				
30	تتعرف إدارة المستشفى على طلبات اطراف الصراع قبل الدخول في مفاوضات الرامية لحل النزاع				

ملحق (2)

الموظفين الذين تمت مقابلاتهم في مستشفى بلد العام			
ت	الوظيفة	تاريخ المقابلة	الهدف من المقابلة
1	مسؤول وحدة الترقية	2022/3/17	هل نظام الترقيات في المستشفى على وفق اسس وقوانين ثابتة؟ هل نظام الترقيات في المستشفى عادل؟
2	مسؤول وحدة الخزن والبرمجة	2022/3/20	هل تتم ارسفة كل بيانات المرضى الداخليين للمستشفى؟ هل هناك ارسفة لما يتم شراءه من معدات وادوات واجهزة طبية ومكتبية؟
3	مسؤول الصحة العامة	2022/3/20	هل هناك اصابات بالعمل نتيجة ممارسات خاطئة ما عدها؟ هل هناك تفعيل للدفاع المدني لمنع الحوادث والحرائق والتجاوز والتعدي على الممتلكات الخاصة بالمستشفى؟
4	مسؤول وحدة مذخر المستلزمات	2022/3/20	مدى توفر وسائل العمل الضرورية في انجاز المهام بالعدد والنوع المناسب؟
5	مسؤول وحدة الموارد البشرية	2022/3/22	توجد ضوابط وتعليمات محددة تراعي راحة الموظف في العمل هل توجد خدمات ومنافع اجتماعية (نقل - سكن - تأمين صحي - وجبات طعام)؟ هل هناك مشاكل بين الموظفين وما هي انواعها واسبابها وكيف يتم معالجتها؟
6	مدير المستشفى	2022/3/26	هل تسعون الى توفير بيئة ملائمة للعمل وعلاقات عمل بين الرؤساء والمؤوسين وحماية الموظف من تجاوزات المراجعين السياسات والاجراءات تكون عادلة مع الجميع مهما اختلفت مناصبهم؟ الترشيح لإفادات او دورات هل يكون عادلاً؟ هل تمتلك الإدارة القدرة على تحجيم تخفيف وإدارة الصراع بين الموظفين؟