

أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التنظيميّ /دراسة ميدانيّة على المستشفيات الحكوميّة في محافظة طرطوس /

حلا سامي عباس (1)

الملخص

استهدفَ البحثُ التّعريفَ على أثر مهارة إدارة العلاقات في اختيار استراتيجية إدارة الصّراع المناسبة، والكشف عن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصّراعات في المستشفيات محل البحث. استخدمَ البحثُ المنهج الوصفيّ التحليلي. وتكوّنت العينة من (60 فرد) من القائمين على إدارة الصّراع في الهيئة العامّة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله والهيئة العامّة لمستشفى الأطفال والهيئة العامّة لمستشفى الشهيد إياد ابراهيم، واشتملت الأدوات على مقياس جولمان للذكاء العاطفي ومقياس طوّرتُه الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة بالنسبة لإدارة الصّراع التنظيمي وتمّ التّحقّق من صدق الاستبانة باستخدام (معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي) وثباتها باستخدام (معامل ألفا كرونباخ). وبعد معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية المناسبة ببرنامج (spss,v23). أظهرت النتائج ما يأتي:

- 1- وجود أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية واستراتيجية التّكيف.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة.

(1) حاصلة على شهادة الماجستير - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس - طرطوس - سورية.

أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التّنظيمي / دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية
في محافظة طرطوس /

أوصت الدّراسة بما يأتي:

- 1- الاعتماد في الاختيار والتّعيين على مهارة إدارة العلاقات كأحد أهمّ المعايير في اختيار القائد.
- 2- عقد دورات تدريبية حول مهارة إدارة العلاقات من حيث مفهومها، أهميتها، كيفية ممارستها.
- 3- ضرورة الحفاظ على العلاقات مع المرؤوسين، ومنحهم الفرصة لإبداء الرّأي والمشاركة في اتّخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الصّراع التّنظيمي، إدارة الصّراع التّنظيمي، استراتيجية التسوية، استراتيجية التّكيف، استراتيجية السيطرة.

The Impact of Relationship Management Skill in Organizational Conflict Management /Afield Study on Public Hospitals in Tartous Governorate/

Hla Sami Abbas ⁽¹⁾

Abstract

The research aimed to identify the relationship management skill in choosing the appropriate conflict management strategy, and revealing the most important strategies used in managing conflicts in the hospitals under study. The research used the descriptive analytical method. The sample consisted of 60 individuals in charge of conflict management in Majd Abdullah hospital and Kids hospital and Iyad Ibrahim hospital, the tools included the Goleman scale of emotional intelligence and a scale developed by the researcher based on previous studies for organizational conflict management, the validity of the questionnaire was verified using the Pearson correlation coefficient to measure the validity of the internal consistency and its reliability using Cronbach's Alpha coefficient. After processing the data with appropriate statistical methods using the (spss, v.23), **The results showed the following:**

1-There is a significant effect of the relationship management

⁽¹⁾ Master's degree, Business Administration Department, Faculty of Economics, Tartous, Syria.

skill in using the Compromising and Obliging strategies.

2-There is no significant effect of the relationship management skill in using the Dominating strategy.

The study recommended the following:

1-Reliance in selection and appointment on the skill of managing relationships as one of the most important criteria in selecting a leader.

2-Holding training courses on the skill of relationship management in terms of its concept, importance, and how to practice it.

3-The need to maintain relationships with subordinates and give them the opportunity to express their opinion and participate in decision making.

Key Words: Emotional Intelligence, Organizational Conflict, Organizational Conflict Management, Compromising strategy, Obliging strategy, Dominating strategy.

مقدمة:

الصّراع التّظيمي حالة طبيعّية في المنظّمات الخدميّة لاسيما المستشفيات، كونها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، وتضم العديد من مجموعات العمل (أطباء، ممرضين، فنيين، إداريين) وبما أنّ تحقيق أهداف المستشفى يتطلّب التّسيق بين تلك المجموعات لضمان سير العمل، قد يحدث الصّراع بينهم لعدة أسباب قد تكون تنظيميّة أهمّها (نقص في الكوادر، ضغوط العمل التي تعاني منها مجموعة دون أخرى، المنافسة على الموارد المحدودة) أو أسباب شخصيّة كالاختلاف في وجهات النّظر والقيم والأهداف، وفي ضوء تلك الأسباب وتعدّد العوامل المؤثّرة على سلوك العاملين لا بدّ للقائد القائم على إدارة الصّراع امتلاك مهارة إدارة العلاقات، حيث تقع مهارة إدارة العلاقات في أعلى مستوىّ للذكاء العاطفيّ، حيث لا يمكن التّمتع بها إلّا بعد التّمتع بالمهارات الثّلاث الأخرى للذكاء العاطفيّ وهي مهارة الوعي بالذّات، مهارة إدارة الذّات، مهارة الوعي الاجتماعيّ.

فعندما تكون العلاقة بين الرّئيس والمرؤوس علاقة ثقة واحترام متبادل سيؤدّي ذلك إلى أداء مثمر في بيئة العمل، على عكس العلاقات الضّعيفة التي ستعكس سلباً على قدرة الرّئيس في إقناع مرؤوسيه والتأثير فيهم وتحقيق أعلى مستوى من التّفاؤل والثّقة والتّوافق بينهم.

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بجولة استطلاعيّة إلى المستشفيات محل البحث حيث أجرت مقابلات مع القائمين على إدارة الصّراع من رؤساء الأقسام ورؤساء الشّعب ومعاوني المدراء، تضمّنت هذه الجولة مجموعة أسئلة حول أكثر الاستراتيجيات استخداماً ومدى إدراكهم لأهميّة مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراعات داخل المستشفى، حيث تبيّن لها عدم توافر القدر الكافي من المعلومات لديهم عن مزايا وعيوب استراتيجيات إدارة الصّراع وأنّ

كلّ موقف من مواقف الصّراع التي تحدث يناسبه استراتيجية معيّنة، وكانت أكثر الاستراتيجيات استخداماً استراتيجية التسوية والتكيف وأقلها استخداماً استراتيجية السيطرة، كما أنّهم لا يدركون أهمية مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراعات بين مجموعات العمل.

وبذلك فإنّ مشكلة البحث يمكن أن نوجزها بالسّؤالات الآتية:

1. ما هي الاستراتيجيّة الأكثر استخداماً من قبل القائمين على إدارة الصّراع التّظيمي في المستشفيات محل البحث؟
2. ما هو أثر استخدام مهارة إدارة العلاقات على اختيار استراتيجية إدارة العلاقات في المستشفيات محل البحث؟

أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث النظرية إلى استهدافها لفئة مهمة جداً في إدارة الصّراعات في المستشفيات وهم (المدراء، معاوني المدراء، رؤساء الأقسام، رؤساء الشّعب) في محاولة للفت انتباههم إلى أهمية تبني مهارة إدارة العلاقات في مكان العمل والتي قد تساعد على استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصّراع بما يساهم في تحقيق أهداف المستشفى.
- ترجع أهمية البحث العملية إلى إمكانية الاستفادة من نتائج البحث في بناء برامج إرشادية حول مهارة إدارة العلاقات ودورها الهامّ في إدارة الصّراعات في المستشفيات، فضلاً عن تعريف القائمين على إدارة الصّراعات بمزايا وسلبيات كلّ استراتيجية بما يساعدهم على اختيار الاستراتيجية الأنسب لموقف الصّراع.

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصّراع التّظيمي في المستشفيات محل البحث.
- 2- تعرّف الأثر الذي تلعبه مهارة (إدارة العلاقات) في اختيار استراتيجية إدارة الصّراع المناسبة.

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيات إدارة الصّراع التّظيمي (تسوية، تكيف، سيطرة).

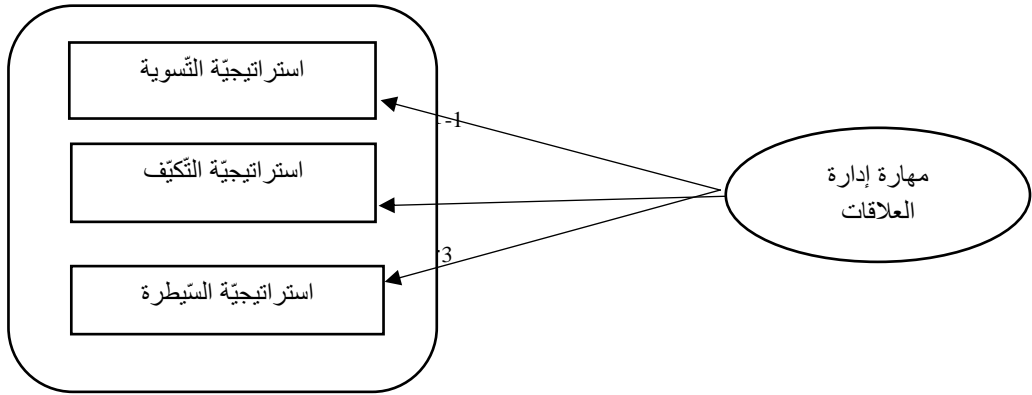
يتفرّع عنها ثلاث فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H01-1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية.
2. الفرضية الفرعية الثانية H01-2: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف.
3. الفرضية الفرعية الثالثة H01-3: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة.

نموذج البحث:

شكل رقم (1): نموذج البحث

استراتيجيات إدارة الصّراع



المصدر: من إعداد الباحثة.

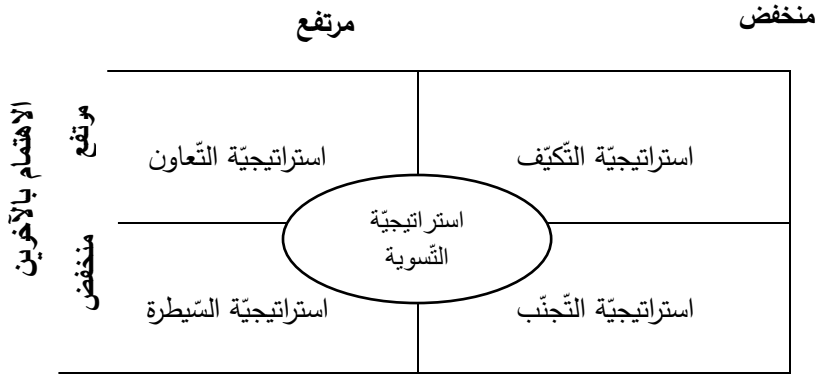
حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الهيئة العامة لمستشفى الأطفال، الهيئة العامة لمستشفى الشهيد مجد عبد الله/ التّوليد، الهيئة العامة لمستشفى الشهيد إياد إبراهيم/ بانياس.
- **الحدود البشرية:** جميع المدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب القائمون على إدارة الصّراعات في المستشفيات العامة محل البحث.
- **الحدود الزمانية:** تمّ توزيع الاستبانة بين شهر آذار وشهر نيسان لعام 2022م.
- **الحدود العلمية:** يقوم البحث على استكشاف أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع وفق نموذج (Rahim, 2002) الذي يضم خمس استراتيجيات (استراتيجية التّعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف، استراتيجية

التَّجَنُّب، استراتيجيَّة السَّيطرة) يوضِّحها الشَّكل رقم (2)، حيث اقتصرَت الدَّراسة على ثلاث استراتيجيات وذلك بناءً على الجولة الاستطلاعيَّة التي قامت بها الباحثة وهي (استراتيجيَّة التَّسوية، استراتيجيَّة التَّكيف، استراتيجيَّة السَّيطرة).

شكل رقم (2): استراتيجيات إدارة الصِّراع التَّنظيمي

الاهتمام بالذَّات



المصدر: (Rahim, 2002, p.217).

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائيَّة:

أولاً: مفهوم الصِّراع التَّنظيمي:

موقفٌ تصادميٌّ يختلف فيه طرفان أو أكثر على هدف واحد مشترك، يحاول كلَّ طرف من الأطراف المتصادمة تلبية دوافعه ورغباته بأساليب مختلفة للحصول على هدفه وإشباع حاجته ولو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى (السلاخ، 2016، ص:47).

كما يعرف بأنَّه: الاختلاف الذي يمكن أن يكون بسبب عوامل مثل الاهتمامات، القيم، الآراء، الأساليب. (Vashisht et al, 2018, p.32).

وترى الباحثة أنّ الصّراع قد يحدث في المستشفيات كونها تعتمد على الأفراد في تسيير أعمالها، حيث ينتمي هؤلاء الأفراد إلى خلفيات ثقافية مختلفة، ويتفاوتون في المبادئ والأهداف والقيم. ينتج عنه آثار قد تكون إيجابية أو سلبية يجب التّعامل معها.

ثانياً: إدارة الصّراع التّظيمي: هو الجهد المبذول لمعالجة مشكلات محدّدة مع أسباب الصّراعات من أجل حلّها بشكلٍ صحيح، لحماية نزاهة وثقة المنظمة، وكذلك حماية حقوق ومصالح الأشخاص المتورطين في الصّراع، مع تطبيق السياسة والانضباط كتدابير استراتيجية لمنع تكرار حدوث صراع مماثل في المنظمة مستقبلاً (Amele, 2019, p.340).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: الاستراتيجيات التي يستخدمها القائمون على إدارة الصّراع في المستشفيات محل البحث في التّعامل مع المرؤوسين وفقاً لموقف الصّراع لتعزيز الجانب الإيجابي والحدّ من الجانب السلبي.

استراتيجيات إدارة الصّراع التّظيمي (Jain & Duggal, 2017, p.310-311):

1- استراتيجية التسوية (Compromising): اهتمام مرتفع بالذات ومنخفض بالآخرين، تعتمد على قوة السلوك/ التصرّف للفوز بالموقف.

2- استراتيجية التّكيف (Accommodating): محاولة التّقليل من أهميّة الاختلافات، والتّأكيد على القواسم المشتركة لتلبية اهتمامات الطرف الآخر.

3- استراتيجية السيطرة (Dominating): تتضمّن هذه الاستراتيجية الأخذ والعطاء، حيث يتخلى الطرفان عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول لكلا الطرفين.

ثالثاً: مفهوم الذكاء العاطفي: عرّفته (الخفاف، 2013، ص:36) بأنّه قدرة الفرد على فهم نفسه وفهم الآخرين، وتقديره لمشاعرهم، وتعامله مع الآخرين بمرونة.

كما عرّفناه (الجوزي وبوزيد، 2021، ص:33) بأنه قدرة الفرد على الوعي بمشاعره والتحكّم فيها، والوعي بانفعالات الآخرين والتعاطف معهم، ممّا يسهّل التّواصل الفعّال والدّخول معهم في علاقات انفعاليّة اجتماعيّة إيجابيّة وناجحة في مجالات الحياة المختلفة.

وتعرّفه الباحثة إجرائياً بأنّه: قدرة القائد على ضبط انفعالاته في المواقف العصيبة للتركيز على النواحي الإيجابية فيها، إضافةً إلى قدرته على تحفيز الأفراد وقيادتهم والتعاطف معهم، وتلبية احتياجات كلا طرفي الصّراع بما يحقّق أهداف المنظمة.

ومنه نلاحظ أنّ الذكاء العاطفي يتركز على جانبين اثنين وهما عواطف الفرد نفسه وعواطف الآخرين.

مجتمع البحث وعيّنته:

تكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين القائمين على إدارة الصّراع التّنظيمي في المستشفيات محل البحث في محافظة طرطوس (مدراء، معاوني مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء شعب)، وقد تمّ استخدام أسلوب الحصر الشّامل حيث اشتمل مجتمع البحث على (60) عيّنة.

-الجانب النظري-

أولاً: استراتيجيات إدارة الصّراع التّنظيمي (دودين، 2020، ص:158-160):

1- التّسوية (Compromising): هي استراتيجية الحلّ الوسط، أي التّعاون والحزم من كلا الطرفين، كلّ منهما يحقّق الرّبح في جزء والخسارة في جزء.

تعد هذه الاستراتيجية ملائمة في الحالات الآتية:

- إذا كانت النتيجة التّوصّل إلى اتّفاق في حالة تمّتع كل طرف بموقف قويّ.
- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة

2- التّكيّف (Accommodating): هذه الاستراتيجية على نقيض من استراتيجية السيطرة، حيث يحاول كلّ طرف تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتّى وإن كان على حساب مصلحته.

تعد هذه الاستراتيجية ملائمة في الحالات الآتية:

- إذا توقّرت لدى الإدارة الرّغبة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة.
- الرّغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين.
- الرّغبة في معرفة آراء العاملين.
- رغبة الإدارة في حلّ الصّراع.

3- السّيطرة (Dominating): يحاول طرف أن يحقّق مصلحته الخاصّة على حساب مصلحة الطرف الآخر.

تعد هذه الاستراتيجية ملائمة في الحالات الآتية:

- عند الحاجة إلى اتّخاذ قرار سريع وذلك لأمر مهمّ.
- في حالة تدني الثّقة التّظيمية.
- في حالة فشل الاستراتيجيات الأخرى.

ثانياً: أبعاد الذّكاء العاطفي:

1- الوعي بالذّات (Self-Awareness): هو وعي المرء بمشاعره وكيفية تأثيرها على أفكاره وسلوكه.

2- إدارة الذّات (Self-Management): إنّها القدرة على التّحكّم في المشاعر والسلوكيات الاندفاعية، أخذ زمام المبادرة، وإدارة العواطف.

3- الوعي الاجتماعيّ (Social awareness): هو فهم مشاعر واهتمامات الآخرين، والاعتراف بنقاط القوّة في المجموعة أو المنظمة.

4- إدارة العلاقات (Relationship management): معرفة كيفية تطوير العلاقات الجيدة والحفاظ عليها. (Jain & Duggal, 2017, p.310).

اختارت الباحثة البعد الرابع (إدارة العلاقات) نتيجة لأهمية البالغة التي تؤديها العلاقات الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة. فالعلاقات هي انضمام مجموعة من الأفراد المسؤولين تجاه بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك وهو إنجاز مهمة يوكل إليهم بها (Amele, 2019, p.340)، على سبيل المثال علاقة الموظف بزملائه أو علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، وعمل أية منظمة يتم من خلال هذه العلاقات التي غالباً ما تتعرض للصراعات التنظيمية، وهنا يأتي دور القائد للتعامل معها والتخفيف من حدتها بمهارة إدارة العلاقات التي من المفترض أن يتمتع بها.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Leevongvorakul, 2015) بحث منشور:

“Relationship between Emotional Intelligence Factors and conflict management of leaders in Frozen food factories in Thailand”

بعنوان: العلاقة بين عوامل الذكاء العاطفي وإدارة الصراع للقادة في مصانع الأغذية المجمدة في تايلاند.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي، طبقت الدراسة على القادة في مصانع الأغذية المجمدة في تايلاند بطريقة العينة العشوائية البسيطة. تم أخذ خمسة أبعاد للمتغير المستقل (الوعي بالذات، تنظيم الذات، التحفيز الداخلي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) ولم يؤخذ أبعاد للمتغير التابع.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين أبعاد الذكاء العاطفي وإدارة الصّراع بين الأشخاص.

2-دراسة (Jain & Duggal, 2017) بحث منشور:

Exploring the relationship between emotional intelligence and conflict management among IT employees of Delhi/NCR.

بعنوان: استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الصّراع بين العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في دلهي.

هدفت الدّراسة إلى تحليل تأثير الذكاء العاطفي على أسلوب إدارة الصّراع بين عاملي المستوى المتوسّط في قطاع تكنولوجيا المعلومات، طُبقت الدّراسة على 120 موظف من المؤسّسات الخاصة في دلهي، تمّ استخدام مقياس (Wong & Law, 2002) للذكاء العاطفي ومقياس (Rahim, 1986).

توصلت الدّراسة إلى أنّه كلّما تمّتع القائد بمهارة إدارة العلاقات كلما زاد استخدامه لاستراتيجية التّعاون.

ب_ الدّراسات العربيّة:

1-دراسة (الجميل، 2012) بحث منشور:

بعنوان: دور الذكاء الشّعوري في إدارة صراع فريق العمل.

هدفت الدّراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد الذكاء الشّعوري وإدارة صراع فريق العمل، تمّ توزيع استبانات على عيّنة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل، اعتمدَ البحث على المنهج الوصفي التّحليلي. تمّ أخذ خمسة أبعاد للذكاء العاطفي (فهم الذات، إدارة الذات، تحفيز الذات،

الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات) وخمسة أبعاد لإدارة الصراع (أسلوب التنافس، أسلوب التفاوض، أسلوب التسوية، أسلوب التوفيق والمجاملة، أسلوب المشاركة).

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد إدارة العلاقات وإدارة الصراع.

2-دراسة (شنيتي، 2020/2019) مذكرة مقدّمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي:

بعنوان: مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصراع التنظيمي، طُبقت الدراسة على القيادات بالمؤسسة الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات. تمّ أخذ خمسة أبعاد للذكاء العاطفي (إدارة الانفعالات، استخدام العواطف، الدافع الذاتي، الوعي الذاتي، التواصل الاجتماعي) وخمسة أبعاد لإدارة الصراع (استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التكيف، استراتيجية السيطرة).

أظهرت نتائج الدراسة: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الاجتماعي على إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات في المؤسسة الجامعية.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق وهي المستشفيات الحكومية، وكذلك العينة المستهدفة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة)، وعدد الأبعاد التي أخذت لكلا المتغيرين حيث تناولت الدراسة الحالية بعد واحد للذكاء العاطفي (مهارات إدارة العلاقات) وثلاثة أبعاد لإدارة الصراع (استراتيجية تسوية، استراتيجية تكيف، استراتيجية سيطرة).

وانتقلت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها إدارة الصراع كمتغير تابع.

منهجية البحث:

- اعتمدَ البحث المنهج الوصفي التحليلي واستُخدم أسلوب المسح الشّامل نظراً إلى صغر عينة البحث، تمّ قياس المتغيرات المستقلة والتابعة باستبانة موجهة للقائمين على إدارة الصّراع التّنظيمي وزعت ميدانياً وباليد، وقد تمّ تصميمها اعتماداً على الدّراسات السابقة عُرضت على مجموعة من الأساتذة المتخصصين.
- لقياس صدق الاتساق الداخلي استُخدم معامل الارتباط بيرسون وكانت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 وبالتالي تعد الأداة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه، أما بالنسبة لثبات الاستبانة استُخدم معامل ألفا كرونباخ وكانت جميع قيمه أكبر من 0.6 ومن ثمّ يمكن القول أنّ الاستبانة تتسم بالثبات.
- تمّ تحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss, v.23)، واستُخدمت الاختبارات الإحصائية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط).

-الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة-

- 1- استخدمت الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة على أسئلة الدّراسة وترتيب أبعاد المتغير التابع من الأكثر استخداماً إلى الأقل.
- 2- تمّ تحديد الأهمية النسبية من خلال الصيغة الآتية: (المتوسط الحسابي/5) × 100
- 3- المتوسط المرجح: ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثّل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثّل عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1): توضيح مستوى المتوسط المرجح

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

المصدر: (الفرا، 2008، ص:26).

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي الإجمالي	الأبعاد	التسلسل	المتغير
0.46	82.6	4.13			مهارة إدارة العلاقات
0.35	83	4.15	استراتيجية التسوية	1	إدارة الصراع
0.40	76.6	3.83	استراتيجية التكيف	2	
1.36	46	2.30	استراتيجية السيطرة	3	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.

1-المحور الأوّل: مهارة إدارة العلاقات: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مهارة إدارة العلاقات المتوافرة لديهم، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغ 4.13 بانحراف المعياري 0.46 بأهميّة نسبية 82.6 وهذا يدلّ على موافقة عيّنة الدّراسة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

2-المحور الثّاني: استراتيجيّة التّسوية: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيّة التّسوية، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغ 4.15 بانحراف المعياري 0.35 بأهميّة نسبية 83 وهذا يدلّ على موافقة عيّنة الدّراسة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

3-المحور الثّالث: استراتيجيّة التّكيف: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيّة التّكيف، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغ 3.83 بالانحراف المعياري 0.40 بأهميّة نسبية 76.6 وهذا يدلّ على موافقة عيّنة الدّراسة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

4-المحور الرّابع: استراتيجيّة السّيطرة: وقيس اتّجاهات عيّنة الدّراسة حول مدى استخدامهم لاستراتيجيّة السّيطرة، حيث يتّضح من الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الإجمالي لهذا المحور قد بلغ 2.30 بانحراف المعياري 1.36 وهذا يدلّ على تشتّت كبير في إجابات المبحوثين، وقد بلغت الأهميّة النسبيّة 46 ومنه عيّنة الدّراسة غير موافقة على الفقرات الخاصّة بهذا البعد.

بناءً على الإحصاءات الوصفية السابقة يتّضح أنّ أكثر الاستراتيجيات استخداماً كانت استراتيجيّة التّسوية بمتوسّط حسابي بلغ (4.17)، تليها استراتيجيّة التّكيف بمتوسّط حسابي بلغ (3.83)، تليها استراتيجيّة السّيطرة بمتوسّط حسابي بلغ (2.30).

اختبار الفرضيات

1_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية".

جدول رقم (3): نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية

معنوية العلاقة بين المتغيرين		معنوية التأثير بين المتغيرين			
نموذج الانحدار	$Y = B_0 + B(X)$	المعاملات	T	Sig	النتيجة
معامل الارتباط	R= 0.438	الثابت	3.916	0.000	
معامل التحديد	R ² = 0.192	2.148			
معنوية النموذج	F= 13.803 Sig= 0.000	معنوية المعامل	3.715	0.000	دال إحصائياً
معادلة	إدارة العلاقات	المستقل	$Y = 2.148 + 0.314 (X)$		
الانحدار	X استراتيجية التسوية Y	التابع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يتضح من الجدول رقم (3): أنّ قيمة معامل الارتباط R تبلغ 0.438 وهذا يعني أنّ الارتباط إيجابي وسطي بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية. كما أنّ قيمة معامل التحديد R² بلغت 0.192 وهذا يعني أنّ مهارة إدارة العلاقات تفسّر ما نسبته 19.2% من استخدام استراتيجية التسوية. وبلغت قيمة مستوى الدلالة sig= 0.000

أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التّظيمي / دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية
في محافظة طرطوس /

وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك أثر معنوي لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية. وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية كما يلي:

$$Y = 2.148 + 0.314 (X)$$

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية"، ونقبل الفرضية البديلة.

2_ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف".

جدول رقم (4): نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف

معنوية التأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين		
النتيجة	Sig	T	المعاملات	Y= B ₀ + B(X)	نموذج الانحدار
	0.000	2.668	الثابت 1.844	R= 0.319	معامل الارتباط
				R ² = 0.101	معامل التحديد
دال إحصائياً	0.013	2.559	معنوية المعامل 0.427	F= 6.551 Sig= 0.000	معنوية النموذج الانحدار البسيط
Y= 1.844 + 0.427 (X)			المستقل	إدارة العلاقات X	معادلة الانحدار
			التابع	استراتيجية التكيف Y	الخطي البسيط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يتّضح من الجدول رقم (4): أنّ قيمة معامل الارتباط R تبلغ 0.319 وهذا يعني أنّ الارتباط إيجابي ضعيف بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية. كما أنّ قيمة معامل التحديد R² بلغت 0.101 وهذا يعني أنّ مهارة إدارة العلاقات تقسّر ما نسبته

10.1% من استخدام استراتيجية التسوية. وبلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.013$ وهي أصغر من 0.05 وبالتالي هناك أثر معنوي لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف. وتكون معادلة الانحدار الخطي البسيط بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية كما يلي:

$$Y = 1.844 + 0.427 (X)$$

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف"، ونقبل الفرضية البديلة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة".

جدول رقم (5): نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مهارة إدارة العلاقات في استخدام

استراتيجية السيطرة

معنوية التأثير بين المتغيرين			معنوية العلاقة بين المتغيرين		
النتيجة	Sig	T	المعاملات	Y = B ₀ + B(X)	نموذج الانحدار
	0.000	2.043	الثابت 1.305	R = 0.211	معامل الارتباط
				R ² = 0.045	معامل التحديد
دال إحصائياً	0.106	1.644	معنوية المعامل 0.254	F = 2.704 Sig = 0.000	معنوية النموذج
Y = 1.305 + 0.254 (X)			المستقل	X	معادلة الانحدار
			التابع	استراتيجية السيطرة Y	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V23.

يتضح من الجدول رقم (5): أن قيمة معامل الارتباط R تبلغ 0.211 وهذا يعني أن الارتباط إيجابي ضعيف بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجية التسوية. كما أن قيمة

أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصّراع التّظيمي / دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية
في محافظة طرطوس /

معامل التّحديد R^2 بلغت 0.045 وهذا يعني أنّ مهارة إدارة العلاقات تفسّر ما نسبته 4.5% من استخدام استراتيجيّة السّيطرة وبلغت قيمة مستوى الدّلالة sig= 0.106 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي ليس هناك أثر معنوي لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة السّيطرة. وتكون معادلة الانحدار الخطّي البسيط بين مهارة إدارة العلاقات واستراتيجيّة التّسوية كما يلي:

$$Y = 1.305 + 0.254 (X)$$

وبذلك نقبل الفرضيّة الصّفريّة القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة السّيطرة"، ونرفض الفرضيّة البديلة.

نتائج اختبار الفرضيات:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة التّسوية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة التّكيف.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة معنويّة لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجيّة السّيطرة.

نتائج البحث

- 1- إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً كانت استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، تليها استراتيجية التكيف بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، تليها استراتيجية السيطرة بمتوسط حسابي بلغ (2.30).
- 2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التسوية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية التكيف.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة العلاقات في استخدام استراتيجية السيطرة.

المقترحات:

رفع المستوى المعرفي لدى القائمين على إدارة الصراعات في المستشفى فيما يخص الذكاء العاطفي لديهم، لاسيما مهارة إدارة العلاقات نظراً لأهميتها وارتباطها طردياً بإدارة الصراع في المستشفى، وذلك من خلال:

- 1- الاعتماد في الاختيار والتعيين على مهارة إدارة العلاقات كأحد أهم المعايير في اختيار القائد.
- 2- عقد دورات تدريبية حول مهارة إدارة العلاقات من حيث مفهومها، أهميتها، كيفية ممارستها، فالقائد لا بد أن يكون أكثر قدرة على فهم احتياجات المرؤوسين والتفاعل

معهم بإيجابية وبالتالي تلبية اهتمامهم وكسب ثقتهم، كما يكون أكثر قدرة على إدراك توقعات المرؤوسين وتحفيزهم وإلهامهم.

3- ضرورة الحفاظ على العلاقات مع المرؤوسين ومنحهم الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز روح العمل الجماعي والانفتاح بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق أهداف المستشفى ككل، دون اللجوء إلى استخدام استراتيجية السيطرة وفرض السلطة التي لا تؤدي إلى نتائج مرضية باستثناء مواقف معينة.

4- اختيار ملصقات ذات عبارات هادفة وتداولية توزع في أماكن مختلفة من المستشفى، لاستثارة العواطف الإيجابية داخل الأفراد.

المراجع العربية:

- 1- الجميل، ريم. (2012م). دور الذكاء الشّعوري في إدارة صراع فريق العمل/ دراسة لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في المراكز البحثية لجامعة الموصل. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 34، عدد 108.
- 2- جوزي، نور الهدى. بوزيد، مليكة. (2021م). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرار. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، ص:33.
- 3- الخفاف، إيمان. (2013م). الذكاء الانفعالي/ تعلّم كيف تفكّر انفعاليًا. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:36.
- 4- دودين، أحمد. (2020م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع، ص:158-160.
- 5- السلاخ، هنادي. (2016م). العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة النزاعات لدى عينة من الطلبة المقيمين في المدينة الجامعية بجامعة دمشق في (مرحلة الإجازة). أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العام، قسم علم النفس، جامعة دمشق، ص:47.
- 6- شنيطي، دليلة. (2019م). مدى تأثير الذكاء العاطفي للقائد على إدارة الصّراع التنظيمي/ دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 7- الفراء، وليد. (2008م). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss. الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ص:26.

1-Amele G (2019), Relationship and Conflict Management in Organizations and Institutions, International Journal of Institutional Leadership, Volume 1, Issue 2, p.340.

2-Jain, p., Duggal, T. (2017). Exploring the relationship between emotional intelligence and conflict management among IT employees of Delhi/NCR. International Journal of Applied Bussiness and Economic Research, Volume 15, Issue 1

3-Leevongvorakul, V. (2015). Relationship between Emotional Intelligence Factors and conflict management of leaders in Frozen food factories in Thailand. Veridian E-Journal, Silpakorn, Volume 8, Issue 4.

4-Rahim, M. A. (2002). **Toward A Theory of Managing Organizational Conflict.** *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), p.217.

5-Vashisht, R., Singh, K., Sharma., S. (2018). Emotional Intelligence and its Relationship with Conflict Management and Occupational Strees: A Meta-Analysis. Pacific Business Review International, Volume 11, Issue 4.