

أنماط إدارة الصراع التنظيمي واثرها على إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى
بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.

خالد خليل الطيرة

عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي.

Khaled.kehlil@uob.edu.ly

بشير محمد العبار

عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد/ جامعة بنغازي.

bashirwakil75@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي: (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) على إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي، ولتحقيق هدف الدراسة ، فقد أتبع الباحثان منهج دراسة الحالة ، واستخدما أسنماره الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى البالغ قوامه (58) مديراً ، قام الباحثان بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب المسح الشامل، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: إن مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة قد جاء بمستوى متوسط ، وأن درجة إدارة الأزمات قد كانت متوسطة، ووجود اثر موجب ذو دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة على إدارة الأزمات ، وكذلك وجود اثر قوي موجب ذو دلالة إحصائية لكلا من (نمط القوة والسيطرة ، و نمط التعاون) على إدارة الأزمات ، ووجود اثر موجب ضعيف لكلا من (نمط التسوية ، و نمط التنازل) على إدارة الأزمات، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز اثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء بمدينة بنغازي.

الكلمات المفتاحية : أنماط إدارة الصراع التنظيمي - إدارة الأزمات - مستشفى الجلاء للجراحة والحوادث.

Abstract

The study aimed to identify the effect of patterns of organizational conflict management: (the

pattern of power and control, the pattern of settlement, the pattern of surrender, the pattern of cooperation) on crisis management and the viewpoint of the middle departments managers at Al-Jalaa Hospital for Surgery and Accidents in the city of Benghazi. The case, and his questionnaire form was used as a main tool in collecting data, and the study population consisted of all the directors of the middle departments of (58) managers. The researcher studied it completely using the comprehensive survey method. (SPSS), and the study reached many results, the most important of which are: The level of practice of organizational conflict management patterns combined came at a medium level, that the degree of crisis management was moderate, and the existence of a positive, statistically significant effect of the combined patterns of organizational conflict management on crisis management, as well as the existence of A strong positive effect of statistical significance for both (the pattern of power and control, and the pattern of cooperation) on crisis management, and the presence of a weak positive effect of both (settlement pattern and assignment pattern) on the performance of In crisis management, the study presented a set of recommendations that it is hoped to follow to enhance the effect of organizational conflict management patterns on crisis management at Al-Jalaa Hospital for Surgery and Accidents in the city of Benghazi.

Key words : style of Organizational Conflict Management - Crisis Management - Al-Galaa Hospital for Surgery and Trauma.

1. **مقدمه (Introduction) :** تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التغيرات الاقتصادية ، والثقافية ، والتقنية ، والسياسية المتسارعة ، التي أدت إلى تعرضها للعديد من الصراعات التنظيمية والأزمات أثناء قيامها بأنشطتها وأعمالها؛ مما دفع بالإدارة إلى البحث عن الأساليب الإدارية الملائمة لإدارة هذه الصراعات ، بما يسهم في تعزيز قدرة المنظمات على تجاوز أزماتها والتكيف مع تلك المتغيرات .

ويُعد تبني الإدارة لنمط معين من أنماط إدارة الصراع التنظيمي التالية : (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) من المحددات الرئيسية لفاعلية إدارة الصراعات التنظيمية فيها أثناء حدوث الأزمات ، والتغلب عليها حتى قبل بروزها واستفحالها ، و كذلك في رفع درجة فاعلية إدارة الأزمات بالمنظمات ، ولاسيما بالمنظمات الخدمية العامة الليبية العاملة في القطاع الصحي، كمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

2 . الدراسات السابقة (Literature previous studies): قام الباحثان بالاطلاع على العديد من

الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ، التي تناولت متغيري الدراسة وهما، أنماط إدارة الصراع التنظيمي، وإدارة الأزمات، بغية تكوين قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة ، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة - التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث :

دراسة **Henkkin , Dee (2000)** : حاولت هذه الدراسة التعرف على الأساليب المفضلة في أدارة الصراع لدي مديري المدارس بمدن جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ، نادراً ما يلجأ المدراء إلى استخدام أسلوب التجنب في أدارة الصراع، وان اكثر أساليب أدارة الصراع استخداما من قبل المدراء هو أسلوب التعاون.

دراسة **الأمير (2013)**: : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمة في شركات القطاع العاملة في قطاع البترول والغاز في مصر، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ، أن خطط إدارة الأزمة في شركات القطاع البترولي ما هي إلا نوع من أنواع إجراءات السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة وليست إدارة للأزمة، وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات ابرزها، ضرورة نشر الوعي بأهمية إدارة الأزمات لدى مديري الإدارة العليا بالشركات قيد الدراسة.

دراسة **مختار، وبو خطوة (2015)** : تتحري هذه الدراسة عن واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار فرع درنة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ إن ثقافة إدارة الأزمات لدى متخذي القرار قد حظيت بمستوى مرتفع، وان الجامعة محل الدراسة تمر بمرحلة نضج الأزمة ، كما أظهرت الدراسة أن جامعة عمر المختار فرع درنة تتأثر بالأزمات التي تعصف بالبلاد.

دراسة **أبو عساكر (2015)** : سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي بوزارة الصحة في قطاع غزة ، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ، أن مستوى ممارسة أنماط الصراع التنظيمي قد جاء منخفضاً ، كما جاء ترتيب ممارسة أنماط الصراع بوزارة الصحة قيد الدراسة تصاعدياً، كما يلي : الترتيب الأول نمط القوة والسيطرة، وبالترتيب الثاني نمط التجنب ، وفي الترتيب الثالث نمط التعاون.

دراسة **Gorman (2015)** : سعت هذه الدراسة إلى تطوير خطة اتصال مخصصة للأزمات تستند في أساسها على

نظرية تعرف بـ (SCCT) situational crisis communication theory (نظرية اتصال الأزمات الظرفية)، لمنظمة غير ربحية تُسمى بـ (XYZ) تعمل بولاية واشنطن في أقصى شمال غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن فاعلية خطة إدارة الأزمات يعتمد إلى حد كبير على شفافية المنظمة ونزاهتها فيما يتعلق بالحقائق المحيطة بالأزمة .

دراسة العبار (2019) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات الوظيفة وأبعادها (احترام القوانين والأنظمة ، احترام الوقت ، السرية ، تحمل المسؤولية ، التعاون ، اللباقة وحسن المعاملة) ، وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : إن مستوى أخلاقيات الوظيفة و درجه فاعلية إدارة الصراع التنظيمي قد كانا مرتفعين ، وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الوظيفة بأبعادها أداره الصراع التنظيمي.

دراسة: Dragan (2019) : والتي ركزت على تقييم فعالية نظام الاستجابة للأزمات ، وقد خلصت الدراسة وجود علاقة طردية بين استخدام التقنية المتطورة في الاتصالات وفاعلية إدارة الأزمات ، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات حول قدرة المؤسسات العامة على التعامل مع الأزمات، وضرورة رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة الأزمات لدى المدراء .

دراسة قريه و الفيض (2020) : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعة سبها في ليبيا ، وقد بينت نتائج الدراسة ، أن مستوى ممارسة عمليات إدارة الأزمة جاء بمستوى منخفض ، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الأزمة بالجامعة تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد أوصت الدراسة بأهمية تشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمة بالجامعة .

في ضوء ما سبق ، يمكن القول أن الاطلاع على الدراسات السابقة ، قد ساهم في إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، وفي صياغة مشكلتها وتساؤلاتها وأهدافها بشكل محدد ، كما ساعد في تصميم أداة الدراسة من حيث ، تحديد أبعاد وفقرات المتغير المستقل (أنماط إدارة الصراع التنظيمي)، و في تحديد وصياغة فقرات المتغير التابع (إدارة الأزمات) بشكل دقيق ، وفي تفسير ومقارنة نتائج الدراسة الحالية . وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة – التي أنجزت في البيئة

الليبية العربية والأجنبية - بشكل عام ، من حيث الاطار الزمني فقد أجريت الدراسات السابقة خلال الأعوام من(2000-2020) ، بينما أجريت هذه الدراسة خلال العام (2021) ، و كذلك من حيث المتغيرات المدروسة ، فمعظم الدراسات السابقة تناولت بالدراسة ، أما متغير أو بُعد واحد من المتغيرات و الأبعاد المدروسة ، أما بدراسة واقعها أو تأثيرها في متغيرات و أبعاد أخرى ، في حين أن هذه الدراسة سنتناول بالدراسة أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها الأربعة : (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) على إدارة الأزمات . كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي- أنجزت في البيئة الليبية - بشكل خاص في أنها سوف تطبق على احدى المؤسسات العامة الليبية العاملة في القطاع الصحي . في حين أن جميع الدراسات الليبية قد أجريت وطبقت علي المنظمات العامة الليبية العاملة في القطاعات التالية : (قطاع النفط الغاز ، قطاع التعليم العالي ، قطاع الصناعة) ، . من هنا فإن التعرف على أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي يُعد من بين ابرز المواضيع الإدارية التي تحتاج إلى الدراسة والتحليل .

3 . مشكله الدراسة وتساؤلاتها (Research Problem) : تعد ظاهره تدني مستوى إدارة الأزمات في

المؤسسات العامة في الدول النامية - ومن بينها ليبيا - من بين ابرز أسباب انخفاض درجة كفاءة وفاعلية الأداء في هذه المؤسسات ،أذ أشارت بعض التقارير الرسمية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبي لسنوات (2012، 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016) - والتي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها - إلى أن هنالك مؤشرات عامة عن تدني مستوى إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية العامة العاملة في ليبيا - ومن بينها مستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي - ، قد يعزى السبب في ذلك إلى بروز ظاهرة الصراع التنظيمي في هذه المؤسسات ، فضلاً عن قصور الإدارة في تبني الأنماط الملائمة لإدارة وحل الصراعات التنظيمية أثناء حدوث الأزمات. علاوة على ذلك ، فإن الدراسات الميدانية السابقة - التي أنجزت في البيئة الليبية - لم تتطرق إلى دراسة اثر أنماط إدارة الصراع على إدارة الأزمات بالمؤسسات الصحية العامة الليبية بشكل عام، وبمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي بشكل خاص.

وبناءً على ما تقدم ، فإن مشكله الدراسة تكمن في السؤال الرئيس التالي : ما ثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على

إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟ .

ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة، ثمانية تساؤلات فرعية، هي:

1.3 السؤال الفرعي الأول: ما مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة من وجهة نظر مديري

الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

2.3 السؤال الفرعي الثاني: ما درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة

والحوادث في مدينة بنغازي.

3.3 السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط إدارة

الصراع التنظيمي مجتمعة (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) وإدارة الأزمات من وجهة

نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟

4.3 السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط إدارة الصراع

التنظيمي مجتمعة (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) على إدارة الأزمات من وجهة نظر

مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟

5.3 السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط "القوة

والسيطرة" على إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة

بنغازي ؟

6.3 السؤال الفرعي السادس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط "التسوية "

على إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟

7.3 السؤال الفرعي السابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط "التنازل" على

إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟

8.3 السؤال الفرعي الثامن : هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لنمط "التعاون" على

إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟

4. هدف الدراسة (Research Objectives) : تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط إدارة الصراع

التنظيمي على إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

أ. التعرف على مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

ب. معرفة درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

ج. تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها من قبل لتعزيز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.

5. أهمية الدراسة (Research Importance) :

أ. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها المتعلق بأثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

ب. تكمن أهمية هذه الدراسة في الندرة النسبية للبحوث والدراسات التطبيقية التي تدرس أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

ج. قد تفيد الدراسة صانعي القرار ومتخذيه في معرفة وتحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي ذات الأثر الفعال في تحسين درجة إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

6. متغيرات الدراسة : احتوت هذه الدراسة علي المتغيرات التالية:

أ. المتغير المستقل: وهو أنماط إدارة الصراع التنظيمي التالية: (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون).

ب. المتغير التابع: ويتمثل في إدارة الأزمات.

7. حدود الدراسة: يمكن تبيان حدود الدراسة ، كما يلي :

أ- الحدود الموضوعية : انحصرت الدراسة على معرفة أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي: (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) على إدارة الأزمات.

ب. الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على مديري الإدارات الوسطي.

ج. الحدود المكانية : طبقت الدراسة على مستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

د. الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة خلال شهر ديسمبر من عام 2020، وشهري (يناير، وفبراير) من عام 2021 .

8. مصطلحات الدراسة : استخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية :

1.8 أنماط إدارة الصراع التنظيمي : هو الأسلوب الذي تتبعه الإدارة المنظمات في حل ، وإدارة الصراعات التنظيمية بين الأفراد أو المستويات الإدارية بالمنظمة ، أو بين المنظمة و الجهات التي تتعامل معها خارج المنظمة ، وتحويلها إلى صراعات بناءه بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (جمال الدين ، وآخرون ، 2004: 6).

2.8 إدارة الأزمات : " هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق إيجاد التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة وتغيير مسارها لصالح المنظمة " (احمد ، 2002: 32).

3.8 مستشفى الجلاء للجراحة والحوادث بمدينة بنغازي : هو تنظيم اجتماعي طبي يختص بتقديم الرعاية الصحية للسكان ، وقائية أو علاجية أو إيوائية ، وتمتد هذه الرعاية إلى البيوت، كما يعمل كمركز تدريب للموارد البشرية العاملة بالمستشفى، والقيام بالبحوث الطبية (غازي، 1999: 6).

9. الإطار النظري للدراسة:

1.9 إدارة الصراع التنظيمي (management of organizational conflict):

1.1.9 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي: يعتبر الصراع التنظيمي أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد

والجماعات في المجتمعات البشرية وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على مستوى جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها ، حيث حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق ويتجلى ذلك بتناوله من قبل العديد من الباحثين فقد عرفته (سارة ، 2019 : 5) بأنه " ظاهرة سلوكية في أي تنظيم ، فهو يعبر عن الخلاف أو النزاع الذي يحدث داخل المنظمات التنظيمية حول أمور متعلقة بتسيير المنظمة ، فقد يكون هذا الصراع بين الرئيسي والمرؤوسين أو فيما بين المرؤوسين في إطار العمل" ، بينما عرفه (جيرالد جرنبيرج ، روبرت بارون ، 2018 : 477) بأنه " إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها ، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية " ، كما عرفه ستونر و فريمان Stoner & freeman نقلاً عن (حافظ ، 2010 : 138) بأنه " عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما" ، وعرفه (القريوني ، 2002 : 197) بأنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار" .

2.1.9 أنماط إدارة الصراع التنظيمي : اشار (الشماع ، حمود ، 2000 : 309 ؛ الفهيري ، 2015 : 218 -

219) إلى أن هناك أنماط لا دارة الصراع التنظيمي تتمثل في:

1.2.1.9 نمط القوة والسيطرة : ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة ، حيث يقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام

نفوذه لصالح واحد من الأطراف ويتميز الموقف هنا بأن هناك غالب ومغلوب ، حيث يكون الغالب راض عن الوضع والمغلوب غير راض ومستاء مما هو فيه .

2.2.1.9 نمط التعاون : يتم هنا محاولة حل المشاكل واشتراكها بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك ، حيث تظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبة الأطراف المتصارعة في الجلوس على مائدة المفاوضات ، بل أكثر من ذلك من فهم رغبات الأطراف المتصارعة ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين .

3.2.1.9 نمط التسوية : يتم استخدام هذا النمط عندما يكون وضع الصراع واضح في الطلبات ، حيث تحاول الجهة المهتمة بحل الصراع التركيز على نقاط الاتفاق وإقناع الطرف الآخر بذلك ، إذن فالتسوية هي محاولة لخلق مناخ تنظيمي إيجابي بين الوحدات المتصارعة .

4.2.1.9 نمط التجنب : يتم اتباع هذا النمط عندما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الأطراف المتصارعة ، وبالتالي يكون الحل هنا بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها ، كما لو أن الزمن كفيل بحلها .

5.2.1.9 نمط التنازل : وهو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر ، فهذا النمط غير حازم أي أنه تعاوني بالدرجة الأولى .

6.2.1.9 نمط المنافسة : وهو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر ، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة ، وهو نمط حازم وغير تعاوني .

وتأسيساً على ما تقدم وانسجاماً مع طبيعة الدراسة وتجسيدياً للأنماط المشتركة بين آراء الباحثين والكتاب، يرى الباحثان أنه بإمكان أي منظمة أتباع نمط أو أكثر من الأنماط الآتية: (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون ، نمط التنازل ، نمط التسوية) في إدارة وحل الصراعات التنظيمي بفاعلية ، مما يحسن من درجة إدارة الأزمات في المنظمة.

2.9 إدارة الأزمات (Crisis Management)

1.2.9 مفهوم إدارة الأزمات : يحظى مفهوم إدارة الأزمات باهتمام العديد كتاب ويبحث علم الإدارة ، حيث تم تناول مفهوم الأزمات انطلاقاً من منظورين ، أحدهما منظور الحدث من حيث أن الأزمة هي مجموعة أحداث مثيرة ومنبهة ، والآخر هو منظور العملية الذي ركز على تقديم معالجات فكرية معمقة بواسطة معالجة الأسباب والديناميكيات (الحدراوي ، محمد 2013)، وعرف (سلمان ، 2013 : 29) إدارة الأزمات بأنها "محاولات نظامية مستمرة لرسم اتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب في مواجهة الأزمة بالإمدادات الإدارية العلمية الكثيرة والمتنوعة"، بينما عرفها (ماهر ، 2010 : 64) بأنها "طريقة للسيطرة على الأزمة إذا تستخدم مجموعة من الأساليب للتغلب على الأزمة واحتواء الظروف المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة حتى يمكن تقادي الأزمات المستقبلية"، كما عرفها (حافظ ، 2010 : 198) بأنها "منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة".

2.2.9 العلاقة بين الصراع التنظيمي والأزمات : يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين ، وتضاد مصالحهما و تعارضهما ،إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الشدة ومدمراً كما هو الحل في الأزمات ، كما أن الصراع يكون معروف أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه ، في حين تكون هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات ، ويشير كل من (بونخيله ، 2016 : 20 ؛ الخضير ، 2003 : 130) إلى أوجه الاختلاف بين الأزمة والصراع فيما يلي : أن الصراع أحد أشكال التفاعل الاجتماعي بينما الأزمة لا تتضمن بالضرورة التفاعل بين الطرفين أو أكثر ، كما يشترط في الصراع وجود طرفين أو أكثر يدخلان في منافسة لتحقيق نفس الهدف ، أما المنافسة فهي جزء من الصراع بينما لا تمثل الجزء الضروري من الأزمة ، تستلزم عملية الصراع وجود أطراف معروفة وأهداف محددة بينما لا تتضمن الأزمة ذلك. (محمد ، 2014).

10 . الطريقة والإجراءات

1.10 منهج الدراسة (Methodology) : أتبع الباحثان في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة والذي يُعنى بدراسة حالة فرد ما أو جماعة ما أو مؤسسة ما ، كالمؤسسات العامة عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للحالة ، والأوضاع السابقة لها، ومعرفة العوامل التي أثرت فيها والخبرات الماضية لها، لفهم جذور هذه الحالة

باعتبار أن هذه الجذور ساهمت مساهمة فعالة في تشكيل الحالة بوضعها الراهن، فالحوادث التي مرت على الأفراد أو المؤسسات، وتركت أثراً واضحاً على تطوير الفرد أو المؤسسة هي مصدر مهم لفهم السلوك الحاضر للفرد أو المؤسسة (عبيدات وآخرون، 2015 : 202).

2.10 مجتمع الدراسة (Community the research): تمثل مجتمع الدراسة في مديري الإدارات

الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ، والبالغ قوامه (58) مدير،-تم تحديد عدد دهم من خلال إدارة شؤون العاملين بالمستشفى -، حيث تم اختيارهم كمفردة للدراسة لكونهم المشرفون المباشرين على تنفيذ السياسات الإدارية، الخطط ، والأهداف التي تضعها الإدارة العليا ، كذلك فهم يمثلون حلقة الوصل بين مستوى الإدارة العليا والعاملين في مستوى الإدارة الدنيا ، مما يتيح لهم القيام بأدوار إدارية وتنظيمية مهمة في إدارة الصراع التنظيمي بالمستويات الإدارية الثلاثة ، وفي إدارة الأزمات بالمستشفى، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة، سيتم دراسته بالكامل باستخدام أسلوب المسح الشامل لضمان نتائج اقرب للواقع .

3.10 أداه الدراسة (Data collection tools) : استخدمت الاستبانة Questionnaire كوسيلة لجمع

البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها ، حيث قام الباحثان بتصميم الاستبانة ، استناداً على الدراسات والبحوث السابقة ، وما تم استخلاصه من الأدب الإداري ذو الصلة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي :

أ- الجزء الأول: الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ، وهي: النوع، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي، ، مدة الخدمة.

ب - الجزء الثاني: مقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي : أستخدم المقياس من أداة القياس التي أعدها العبار

(2019) ، وأستخدمها أبو عساكر (2015)، حيث احتوى المقياس على (20) عبارة وزعت على أربعة أنماط ، كما يلي:

النمط الأول: القوة والسيطرة ، ويتضمن (5) عبارات ، من العبارة (1) إلى العبارة (5) ، النمط الثاني: التسوية ،

ويتضمن (5) عبارات ، من العبارة (6) إلى العبارة (10)، النمط الثالث: التنازل ويتكون من (5) عبارات من العبارة (11) إلى العبارة (15)، النمط الرابع: التعاون واشتمل على (5) عبارات ، من العبارة (16) إلى العبارة (20) .

ج- الجزء الثاني: مقياس إدارة الأزمات : تكوّن المقياس من (20) عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها كل من ، مختار، وبو خطوة (2015) ، واستخدمها الأمير (2013) . وتجدر الإشارة إلى أن جميع فقرات الاستبيان قد صيغت بشكل إيجابي مقاسه حسب مقياس " ليكرت " Lkierl الخماسي ، أي بمعنى أن كل فقرة من فقرات الاستبيان مقاسه بخمسة درجات تحدد مستوى الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان، وفقاً للتدرج الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) .

4.10 ثبات أداة جمع البيانات وصدقها

1.4.10 ثبات أداة الدراسة (Reliability):

يُعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار فهو يقيس "مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تكرر استخدام نفس الاستبيان أكثر من مرة" (المرهضي ، 2014 : 857) ، وللتأكد من ثبات مقاييس الدراسة فقد قام الباحثان بأجراء اختبار الفا كور نباخ (Alph Cronbach) ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

2.4.10 صدق أداة الدراسة (Validity) :

يُشير صدق الاستبانة إلى "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجله" (صابر، خفاجة، 2002)؛ بمعنى أن تقيس عبارات المقياس ما وضعت لقياسه ، وللتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ، فقد قام الباحثان بعرضها في شكلها المبدئي على مجموعة من المحكمين المتخصصين بمجالات الإدارة العامة ، وإدارة الأعمال والإحصاء بجامعة بنغازي ، وعمر المختار، والبلغ عددهم (5) محكمين، بغية تحديد مدى وضوح العبارات الواردة بأداة الدراسة. وعليه فقد تم إجراء بعض التعديلات من النحية العلمية واللغوية على أداة الدراسة . كما استخدم الباحثان طريقة الصدق أو الإحصائي Statistical validity للتحقق من صدق أداة الدراسة، والتي تُقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار. حيث تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.82-0.96)، كما تراوحت معاملات الصدق ما بين (0.91-0.98) وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق المقياس، كما هو مبين بالجدول (1)

جدول (1) معاملات ثبات و صدق ومقاييس الدراسة

إدارة الأزمات	أنماط إدارة الصراع التنظيمي	تمط التعاون	نمط التنازل	نمط التسوية	تمط القوة والسيطرة	المتغيرات المعامل
0.88	0.96	0.87	0.82	0.94	0.83	معامل الثبات
0.94	0.98	0.93	0.91	0.97	0.91	معامل الصدق

5.10 اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي: من شروط استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل

البيانات أن تتبع هذه البيانات التوزيع الطبيعي ، وللتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، فقد استخدم الباحثان اختبار (شابيرو - وليكس) (Shapiro- Wilks) والذي يستخدم عندما يكون قوام مجتمع أو عينة الدراسة أقل من (100) مفردة (القمطي ، 2018، 51).

جدول (2) (شابيرو - وليكس) (Shapiro- Wilks) لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية	متغيرات الدراسة
تتبع التوزيع الطبيعي	غير دال	0.302	78	0.462	أنماط إدارة الصراع التنظيمي
تتبع التوزيع الطبيعي	غير دال	0.211	78	0.136	إدارة الأزمات

يتضح من الجدول (2)، أن القيمة الاحتمالية لمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، وبذلك تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

6.10 المعالجة الإحصائية : لتسهيل تفسير نتائج الدراسة، فقد قام الباحثان باحتساب طول خلايا مقياس Likert

الخماسي تم حساب المدى (4=1-5) ، ثم قُسم على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) ، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول (3) .

جدول (3) طول الخلية لمقياسي الدراسة حسب مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي ودرجة إدارة الأزمات

طول الخلية	التقدير في مقياس Likert	مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي	درجة إدارة الأزمات
من -1 إلى اقل من 1.8	غير موافق بشده	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى اقل من 2.6	غير موافق	ضعيفة	ضعيفة
من 2.6 إلى اقل من 3.4	محايد	متوسطة	متوسطة
من 3.4 إلى اقل من 4.2	موافق	مرتفعة	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	غير موافق بشده	مرتفعة جداً	مرتفعة جداً

7.10 توزيع أستمارة الاستبانة : قام الباحثان بتوزيع عدد (58) استمارة استبيان علي جميع مديري الإدارات العليا والوسطي بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ، واستغرقت مده توزيع و استلام الاستمارات ثلاثة أسابيع ، بغية الحصول علي نسبه استلام مرتفعة ، ومنح مجتمع الدراسة الوقت الكافي كي يدلوا ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية يمكن الوثوق بها و الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي .حيث بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (51) استمارة، بما نسبته (87.93%) من عدد الاستمارات الموزعة ، وهي نسبه مرتفعة إحصائيا في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (عبيد، 2003).

8.10 الأساليب الإحصائية : لتحليل البيانات الميدانية قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1. معاملات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة ، باستخدام معادله الفا كرو نياخ (Alpha Chronbavh) .
2. اختبار (شابيرو - وليكس) (Shapiro- Wilks) ، لمعرفة مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي .
3. الجداول التكرارية (Tables Frequency)، لحصر أعداد المبحوثين ونسبهم المئوية وفقا لخصائصهم العامة
4. مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency) ، كالتوسطات الحسابية (Mean) ، و مقاييس التشتت (Measures Dispersion) ، كالمدى (Range) ، والانحراف المعياري (Deviation Standard) .
5. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) بقصد التعرف على أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي

مجتمعة على إدارة الأزمات .وكذلك تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regressio Analysis)) ، بهدف معرفة أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي: (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) ، على إدارة الأزمات.

1.1 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

1.1.1 الخصائص العامة لمجتمع الدراسة: توزع مجتمع الدراسة حسب خصائصه العامة كما هو مبين بالجدول (4).

جدول (4) الخصائص العامة لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البند	الخصائص
64.7%	38	ذكر .	النوع .
35.3%	13	أنثي .	
100%	51	المجموع	
15.7%	8	الثانوية أو ما يعادلها .	المؤهل التعليمي.
25.5%	13	دبلوم عالي .	
39.2%	20	جامعي .	
19.6%	10	ماجستير أو دكتوراه.	
100%	51	المجموع	
5.9%	3	المحاسبة .	التخصص العلمي.
43.1%	22	أداره .	
5.9%	3	اقتصاد .	
13.7%	7	علوم طبية	
31.4%	16	تخصصات أخرى .	
100%	51	المجموع	
23.5%	12	من 5- أقل من 10 سنوات.	مدة الخدمة .
31.4%	16	من 10- أقل 15 سنة	
29.4%	15	من 15- أقل من 20 سنة.	
15.7%	8	من 20 سنة فأكثر .	
100%	51	المجموع	

يتبين من الجدول (4) ، أن غالبية مجتمع الدراسة من الذكور بنسبه بلغت (64.7%) ، وقد يعزي السبب في ذلك إلي طول ساعات الدوام الرسمي بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ، ويوضح الجدول (4) ، أن ما

نسبته (39.2%) من ذوي المستوى التعليمي الجامعي (بكالوريوس أو ليسانس) ، وأن ما نسبته (43.1%) منهم متخصصون بمجال الإدارة، كما أن ما نسبته (31.4%) لديهم مدة خدمة في وظائفهم تمتد من 10 إلى أقل من 15 سنة.

2.11 الإجابة عن تساؤلات الدراسة : احتوت الدراسة على سؤال رئيسي وثمانية تساؤلات فرعية

،ولتحقيق هدف الدراسة ،وللإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، سيتم الإجابة عن التساؤلات الفرعية كالتالي:

1.2.11 الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول : والذي ينص على " ما مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع

التنظيمي مجتمعة من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي" وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوي، والترتيب ، في تحليل الإجابات عن مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء بمدينة بنغازي ، كما هو موضح بالجدول(5).

جدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

م	أنماط إدارة الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الممارسة	الترتيب
1	النمط الأول: القوة والسيطرة	3.070	0.968	متوسط	1
2	النمط الثاني: التسوية	2.937	0.973	متوسط	3
3	النمط الثالث: التنازل	2.690	0.941	متوسط	4
4	النمط الرابع: التعاون	3.020	0.989	متوسط	2
المتوسط الحسابي العام		2.929			
الانحراف المعياري العام		0.968			
المستوى العام		متوسط			

يوضح الجدول (5) ، أن مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة في مدينة بنغازي قد جاء بمستوى ممارسة (متوسط) ، بمتوسط حسابي عام بلغ (2.929)، و بانحراف معياري عام مقداره (0.968)، كما يبين الجدول (5) ، أن جميع أنماط إدارة الصراع التنظيمي

ذات مستوى (متوسط) ، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من الأدنى إلى الأعلى ما بين (2.960-3.070) وانحرافات معيارية تراوحت من الأدنى إلى الأعلى ما بين (0.941-0.989) ، حيث جاءت الأنماط مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي : في الترتيب الأول نمط " القوة والسيطرة " بمتوسط حسابي (3.070) وانحراف معياري (0.968) يليه في الترتيب الثاني نمط " التعاون " بمتوسط حسابي (3.020) وانحراف معياري (0.989)، و في الترتيب الثالث نمط " التسوية" بمتوسط حسابي (2.937) وانحراف معياري (0.973)، ثم في الترتيب الرابع والأخير نمط "التنازل " بمتوسط حسابي (2.690) وانحراف معياري (0.941) .

2.2.11 الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني : والذي ينص على " ما درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر

مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي؟ ". وللإجابة عن هذا التساؤل ، استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوي، والترتيب، في تحليل الإجابات عن درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة في مدينة بنغازي، كما هو موضح بالجدول (6) .

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات عن درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يستعين المستشفى بتقنيات حديثة للتعامل مع الأزمات .	2.47	0.912	ضعيفة	17
2	يتم تشخيص جميع النقاط والمواقف التي تسبب الأزمات .	2.52	0.965	ضعيفة	15
3	تستعين الإدارة بمؤشرات عن حدوث حدوث الأزمات.	2.29	0.945	ضعيفة	19
4	تهتم الإدارة بتصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات	2.33	0.989	ضعيفة	18
5	تتوفر برامج جاهزة لإدارة الأزمات في المستشفى .	2.53	0.923	ضعيفة	14
6	تُشكل لجان فور حدوث الأزمات بالمستشفى .	2.84	0.992	متوسطة	7

7	تقدم الحوافز المادية والمعنوية للجان الأزمات في المستشفى .	2.65	0.945	متوسطة	13
8	تضع الإدارة عدة بدائل لحل الأزمات بالمستشفى .	2.35	0.982	ضعيفة	20
9	تجمع المعلومات من مصادر مختلفة لحل الأزمات.	2.76	0.936	متوسطة	10
10	يتم البديل الأمثل لحل الأزمات من بين عدة بدائل .	3.12	0.945	متوسطة	2
11	توجد وسائل اتصال لإدارة الأزمات في المستشفى .	2.78	0.921	متوسطة	8
12	تتمارس إدارة الوقت في حل الأزمات .	2.69	0.984	متوسطة	12
13	يتم تقييم كفاءة وفاعلية خطط إدارة الأزمات بالمستشفى .	2.74	0.987	متوسطة	11
14	يتم تقييم أداء لجان إدارة الأزمات بالمستشفى .	3.04	0.964	متوسطة	4
15	يتم تقييم كفاءة وفاعلية برامج إدارة الأزمات بالمستشفى .	3.20	0.932	متوسطة	1
16	يتم تحديد الإدارات والأقسام التي تأثرت بالأزمة .	3.06	0.974	متوسطة	3
17	تستفيد الإدارة من نتائج إدارة الأزمات الحالية .	2.75	0.936	متوسطة	9
18	تستفيد الإدارة من نتائج الأزمات في المستشفيات المناظرة .	3	0.936	متوسطة	5
19	توجد وحدة إدارية متخصصة بإدارة الأزمات في المستشفى .	2.94	0.983	متوسطة	6
20	يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف عند التعامل مع الأزمات	2.49	0.962	ضعيفة	16
		2.720	المتوسط الحسابي العام		
		0.980	الانحراف المعياري العام		
		متوسطة	الدرجة		

يوضح الجدول (6) ، أن درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة ببغازي قد جاءت بدرجة (متوسطة) ، بمتوسط حسابي عام بلغ (2.720)، و بانحراف معياري مقداره (0.980)، كما يُظهر الجدول (10)، أن عبارات درجة إدارة الأزمات ، قد تراوحت ما بين (الضعيفة والمتوسطة) ، كما تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (2.35-3.20) ، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.920-0.989).

3.2.11 إجابة السؤال الفرعي الثالث : والذي ينص على : "هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) وإدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟": للإجابة عن هذا التساؤل ، ولتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة : (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) ، وإدارة الأزمات ، فقد أستخدم الباحثان معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ، كما يوضح ذلك الجدول (7) .

جدول (7) *معامل الارتباط (بيرسون) بين متغيري الدراسة من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة بمدينة بنغازي.

المتغير التابع (إدارة الأزمات)		المتغير المستقل
مستوى الدلالة (sig)	معامل الارتباط (r)	
0.043	* 0.682	أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• جميع جداول معامل الارتباط من أعداد الباحث، استناداً علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spps.

من الجدول (7) يتبين ، أن معامل الارتباط بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة وإدارة الأزمات ($r = 0.682$) وأن هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، إذ بلغت مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.043$) ، الأمر الذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) وإدارة الأزمات ، أي انه كلما زاد مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي زادت درجة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة في مدينة بنغازي.

4.2.11 إجابة السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على : "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq .05$) لأنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) على إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ؟ : للإجابة عن هذا التساؤل ، استخدم الباحثان اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) للتعرف على اثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على درجة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء بمدينة بنغازي، وذلك موضح بالجدول (8).

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة على إدارة لأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.

النموذج	معامل الانحدار (β)	قيمة (t) الإحصائية	القيمة الاحتمالية	مربع قيمة معامل التحديد	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الثابت	.183	.292	.742			
أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة	.493	6.94	.000	.432	58.354	.000

يُظهر الجدول (8) ، أن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغ (0.432) ، الأمر الذي يعني أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) تفسر ما نسبته (43.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في درجة إدارة الأزمات ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية (F) اقل من (0.05) ، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة على درجة إدارة الأزمات ، حيث بلغت درجة التأثير (β) (0.493) ، أي أن الزيادة في مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي إلى زيادة في درجة إدارة الأزمات بمقدار (0.493) من وجهة نظر الباحثين.

5.2.11 إجابة التساؤلات الفرعية (الخامس ، والسادس ، والسابع ، والثامن)

للإجابة عن هذه التساؤلات، استخدم الباحثان اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Supwise Multiple Regression Analysis) بغية التعرف على اثر كل نمط من أنماط إدارة الصراع التنظيمي (نمط القوة والسيطرة ، نمط التسوية ، نمط التنازل ، نمط التعاون) على درجة إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء للجراحة بمدينة بنغازي ، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار اثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.

النموذج	معامل الانحدار (β)	قيمة (t) الإحصائية	القيمة الاحتمالية	مربع معامل التحديد	قيمة (f)	القيمة الاحتمالية (sig)
الثابت	.573	1.326	.104			
نمط القوة والسيطرة	.392	3.125	.004	.484	12.652	.000
نمط التسوية	.283	0.747	.265			
نمط التنازل	.242	2.312	.365			
نمط التعاون	.362	3.35	.031			

يوضح الجدول (9) ، وجود اثر قوي ذو دلالة إحصائية لكلا من: (نمط القوة والسيطرة ، ونمط التعاون) ، على درجة إدارة الأزمات ، إذ بلغت درجة التأثير (β) لنمط " القوة والسيطرة " (0.392) ، وهو ما يعني أن الزيادة في ممارسة نمط نمط "القوة والسيطرة" بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي إلى الزيادة في درجة إدارة الأزمات بمقدار (0.392) ، كما بلغت درجة التأثير (β) لنمط " التعاون " (0.362) ، وهو ما يعني أن الزيادة في ممارسة نمط نمط "التعاون " بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي إلى الزيادة في درجة إدارة الأزمات بمقدار (0.362) ، وكذلك يوضح الجدول (12) وجود اثر ضعيف لكلا من: (نمط التسوية ، ونمط التنازل) ، حيث بلغت قيمة درجة التأثير (β) لنمط "التسوية" (0.283)، وقيمة درجة التأثير (β) لنمط "التنازل " (0.242) ، من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي .

12. النتائج

- 1- أظهرت الدراسة أن ما نسبته (43.1%) من مديري الإدارات والوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي متخصصون بمجال الإدارة، وما نسبته (13.7%) متخصصون بمجال العلوم الطبية ، وما نسبته (31.4%) منهم توزعوا علي تخصصات علميه أخرى، هي : الهندسة ، تقنية المعلومات ، الحقوق، الإحصاء.
- 2- أوضحت الدراسة أن مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة ، وأن درجه إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي ، قد جاء بمستوى متوسط.

- 3- كشفت الدراسة عن وجود اثر موجب ذو دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة على إدارة الأزمات، وفسرت أنماط إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة ما نسبته (43.2%) من التغير في درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.
- 4- أظهرت الدراسة أن وجود اثر موجب قوي ذو دلالة إحصائية لكلا من (نمط القوة والسيطرة ، ونمط التعاون) على درجة إدارة الأزمات من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث بمدينة بنغازي.
- 5- أوضحت الدراسة وجود اثر ضعيف ذو دلالة إحصائية لكلا من (نمط التسوية ، ونمط التنازل) من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.

13. التوصيات :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ، أهمها ما يلي:

- 1- العمل على تحسين مستوى ممارسة أنماط إدارة الصراع التنظيمي ودرجة إدارة الأزمات بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.
- 2 - أقامه المؤتمرات والندوات العلمية، والدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة بمجال (إدارة الصراع التنظيمي، وإدارة الأزمات) بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.
- 3- تعميق الوعي بأهمية أثر أنماط أنماط إدارة الصراع التنظيمي على فاعلية إدارة الأزمات لدى مديري الإدارات الوسطى بمستشفى الجلاء للجراحة والحوادث في مدينة بنغازي.
- 4- القيام بالمزيد من الدراسات العلمية عن أنماط إدارة الصراع التنظيمي وإدارة الأزمات، وخصوصاً وأن معامل التحديد قد بين أن ما نسبته (43.2%) من التغير في درجة إدارة الأزمات ناتج عن التغير في مستوى أنماط إدارة الصراع التنظيمي.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

- أبو عساكر ، فوزي عبدالرحمن حامد (2015). " أنماط إدارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

- اجمد ، إبراهيم احمد (202). إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج ، القاهرة: دار الفكر العربي .
- الحدراوي ، حامد كريم وحاسم ، محمد منتصر (2013) العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلية للأزمات، العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (9)، ص 257 – 295.
- الحاسي ، ماجد محمد (2009) . " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الإداري " ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعه بنغازي.
- الخصيري ، محمد أحمد (2003) ، إدارة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- الشماع ، خليل محمد ، حمود ، خضير كاظم (2000) ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن.
- العبار ، بشير محمد (2019). أخلاقيات الوظيفة وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي " ، مجلة جامعة بنغازي العلمية ، العدد (1). المجلد (32). ص ص 106-136.
- العدلوني ، محمد (2002). العمل المؤسسي ، بيروت : دار ابن حزم للطباعة والنشر .
- الفهري ليث عبدالله (2015). "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية" ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الأول ، الأردن .
- القماطي ، يوسف محمد طاهر (2018). المتقدم في التحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، الطبعة الأولى ، بنغازي ، منشورات مركز البحوث والاستشارات .
- القيروتي ، محمد قاسم (2002). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات عمان: دار وائل للنشر .
- الأمير، محمد على (2013). " خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول : دراسة تطبيقية " ، المؤتمر الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر .
- المنسي ، محمود عبدالحليم (1999). مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية ، القاهرة ، دار المعرفة .
- المرهضي ، سنان غالب (2014). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات " ، الكتاب التوثيقي لمؤتمر الأزمات في عالم متغير ، المؤتمر السنوي الثالث عشر للأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة .

- المختار، يونس(2015). "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، الجزائر
- المخيمر، وآخرون (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- بو نخيلة ، نواره حمد (2016) ، "واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي.
- جمال الدين ، نجوى يوسف ؛ جابر ، سامي سليمان ؛ نجلاء، محمد حامد (2014). " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ليبيا"، مجلة العلوم التربوية، العدد (1)، ص ص 35 -74.
- جاد الرب، سيد محمد(1995) . إدارة الصراع التنظيمي "، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد(2) ، القاهرة.
- حافظ ، محمد عبدالفتاح (2010) . **التنمية المهارات الإدارية للمستويات الوسطى** ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية.
- درة ، عبدالباري ، و الصباغ ، زهير (2010). **أدارة الموارد البشرية : منحي نظمي** ، القاهرة : دار المعرفة . دويدار ، عبدالفتاح (1999). **أسس علم النفس التجريبي** ، بيروت : دار النهضة العربية .
- سلمان ، محمد (2006). " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية "، بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، العدد (9) ، المجلد (22) ، ص 183 – 203 .
- سارة ، مقراب (2019). "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي"، دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، **مجلة الاقتصاد الجديد**، المجلد العاشر ، العدد الثاني ، ص ص 1 - 20 .
- صابر، فاطمة عوض، وخفاجة ، ميرفت علي (2000)، **أسس ومبادئ البحث العلمي**، الإسكندرية : دار الإشعاع الفنية.
- عيد، رمضان احمد (1997). " أثر أداره الصراع في أحداث التغيير التربوي في المنظمات العامة " ، دراسة تحليليه ، **مجله الفيصل** ، العدد (249) ، ص 21 .
- عبيد ، مصطفى فؤاد (2003) . **مهارات طرق البحث العلمي** ، غزة : أكاديمية الدراسات العالمية.
- عبيدات ، عمر ؛ ذوقان وعبدالحق ؛ كايد ، عدس ، عبدالرحمن (2015) . **البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه** ، الطبعة السابعة عشر ، عمان : دار الفكر .

- عوض ، عباس محمد (1999). القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار المعرفة الجامعية. هل ،شارلز ، و جونز ، جاريت (2001). الإدارة الاستراتيجية ترجمة : رفاعي ، محمد رفاعي، الرياض : دار المريخ للنشر .
- غازي ، فرحان (1999). خدمات الإيواء في المستشفيات ، عمان ، دار زهران .
- قريره، عبدالمنعم صالح أبو نيران؛ الفيز، أنبيه؛ صالح، علي (2020). "واقع إدارة الأزمة في التعليم العالي في ليبيا: دراسة ميدانية على جامعة سبها"، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، المجلد (19)، العدد (01)، ص ص 45-59.
- لطفي ، رائد محمد (1994) . " مفهوم الصراع التنظيمي -الاستراتيجيات الإدارية" ،مجلة الإدارة ، العدد (4) .
- ماهر ، أحمد (2010). إدارة الأزمات ، الدار الجامعية ،الإسكندرية .
- مختار ، عبد المطلوب محمد ؛ بو خطوة ، فؤاد عاشور (2015). "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، ديسمبر ، العدد (16) ، ص ص 44-72.
- هلال ، محمد (1999) . مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى.
- ديوان المحاسبة الليبي ، التقرير السنوي العام ، للسنوات (2012، 2013 ، 2014 ، 2015، 2016) .

ب- المراجع الأجنبية

- Dragan, R. (2019). Communication and Coordination in Crisis Management (A Masters Project in Public Administration). presented to the faculty of management sciences, department of public administration. Radboud University Nijmegen. Netherlands. Pp.14-101..
- Henkin ,A, B, & Dee, J, R. (2000). "Conflict Management Strategies of principles in Site-based Manager School". Journal of Educational Administration, Vol. (38), No.(2), pp. 142-158
- Gorman, L. (2015). incorporating situational crisis communication and attribution theories into a crisis communication plan for Xyz organizatio (A Master's Project). presented to the Faculty in Communication and Leadership Studies School of Professional Studies. Gonzaga University. Spokane city at Washington state. USA. Pp. 01-46.