



ادارة الصراع وفق نموذج توماس

دراسة استطلاعية في دائرة مدينة الطب في بغداد

الصيدلاني

مصطفى سعدي جواد

الصيدلانية

هند فؤاد جواد

وزارة الصحة، بغداد \ العراق

Conflict Management According to Thomas' model An Exploratory Study in the Medical City Directorate in Baghdad

Hind Fouad Jawad & Mustafa Saadi Jawad

Ministry of Health, Baghdad / Iraq

المستخلص

تعد المؤسسة الصحية من اهم المؤسسات الادارية اذ ان نجاح هذه المؤسسة يؤثر مباشرة على صحة الانسان من خلال انقاذ ارواح الناس، شفاء المرضى، و تحسين صحتهم، ويستمد هذا البحث اهميته من كونه يتناول واحدة من اهم المعوقات التي تواجه العاملين في المؤسسات الصحية الا وهي الصراعات بين افراد الملاك الطبي، الامر الذي يعرقل تقديم الخدمة الصحية بشكلٍ او بآخر مما ينعكس سلباً على صحة الانسان وبالتالي على تقدم المجتمع، وتقدم اهم الاساليب لأدارته. يختبر البحث الاساليب المستخدمة من قبل الملاك الطبي لإدارة الصراع وفقاً لنموذج توماس في ادارة الصراع، اذ اعتمد الاساليب الخمسة لإدارة الصراع في النموذج وتم اختبار مستوى تطبيق الملاك الطبي لهذه الأساليب، واتضح ان اسلوبي التعاون والتجنب هما الاكثر استخداماً من قبل الملاك الطبي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع، نموذج توماس، المؤسسة الصحية

Abstract

The health institution is considered one of the most important institutions as it deals directly with human , saving lives improving their health. This research derives its importance from the subject that it deals with: " the management of the conflict " witch is considered an important article against decreasing the level of performance of medical staff bring by conflict, resulting in decreasing the medical services produced to the society in a way or another. This research test the " techniques of the management of the conflict according Thomas model" that are used by the medical staff & the result was that the cooperation & the avoidance techniques are the most used.

Keywords: Management of the conflict, Thomas model, Health institution.

المقدمة

الانسان مخلوق اجتماعي لا يستطيع العيش ولا العمل بمفرده، يحتاج باستمرار الى الاندماج في مجموعات بشرية، لذلك لا تعتبر المنظمة والمؤسسة مجرد مكان يعمل على تحقيق اهداف معينة، انما اتسعت لتشمل المحتوى النفسي والاجتماعي للعاملين جميعا اي انها مكاناً للعيش والعمل معاً ومن هنا تعتبر المنظمة والمؤسسة بيئة خصبة للصراعات بين العاملين خصوصا عند اختلاف القيم والاهداف والادراكات للعاملين عن بعضهم البعض وقلة الموارد وغيرها من العوامل الاخرى، لذلك فان من اهم الاستراتيجيات التي تحتاج المنظمة ان تستخدمها بكفاءة ودقة عاليتان هي استراتيجية ادارة الصراع والتي سيتم طرحها في هذا البحث وفقاً لنموذج توماس ومدى تطبيق تلك الاستراتيجية في المنظمة الصحية من قبل الملاك الطبي.

المبحث الأول: منهجية البحث

اولاً- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث في تأثير الصراع على المنظمات الصحية وما تولده من تردي المستوى الصحي للمرضى او تأخر شفائهم، وذلك عندما يؤثر الصراع سلباً على مستوى اداء الملاك الطبي وبالتالي على تحقيق اهداف المنظمة الصحية، اذ يتناول البحث اساليب ادارة الصراع المستخدمة من قبل الملاك الطبي في المنظمة الصحية وفقاً لنموذج توماس الامر الذي يساعد على فهم طبيعة المسار الذي تتجه اليه منظماتنا الصحية في جانب ادارة الصراع مما يمكن لاحقاً من اتخاذ الخطوات اللازمة بغية الارتقاء بمستوى اداء العاملين فيها ومن ثم تقديم الخدمة الصحية بأكمل وجه.

ثانياً- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في اثاره التساؤلات الاتية ومحاولة الاجابة عليها من واقع مسار عمل القطاع الصحي (دائرة مدينة الطب)

1. ما نسبة ومستوى الصراع في افراد العينة
2. ما هي اساليب ادارة الصراع ومدى تطبيق كل اسوب من اساليب نموذج توماس لدى افراد العينة

ثالثاً- اهداف البحث

يهدف البحث الى التعرف على الآتي:

1. نسبة ومستوى الصراع في افراد العينة
2. اساليب ادارة الصراع ومدى تطبيق كل اسوب من اساليب نموذج توماس لدى افراد العينة

رابعاً- فرضيات البحث

1. لا يستخدم افراد العينة اساليب توماس الخمسة في ادارة الصراع
2. لا توجد علاقات ارتباط بين اساليب توماس في ادارة الصراع لدى افراد العينة

خامساً - اساليب جمع وتحليل المعلومات

اعتمد جمع المعلومات لأغراض هذا البحث على اسلوب استمارة الاستبانة بعد تضمين كافة المتغيرات اللازمة لتطبيق اسلوب توماس في ادارة الصراع، والجدول الآتي يوضح المتغيرات الرئيسية والفرعية للاستبانة

جدول (1) متغيرات البحث

المصادر	الفقرات	المتغيرات الرئيسية
Daft& Noe,2001 العميان، 2004	3-1	اسلوب التنافس
Daft& Noe,2001 العميان، 2004	6-4	اسلوب التسوية
Daft& Noe,2001 العميان، 2004	9-7	اسلوب التجنب
Daft& Noe,2001 العميان، 2004	12-10	اسلوب التنازل
Daft& Noe,2001 العميان، 2004	15-13	اسلوب التعاون

سادساً/مجتمع البحث: دائرة مدينة الطب

المبحث الثاني: خلفية نظرية

1-2 مفهوم الصراع

اشار (العنزي وعلي، 2015:7) الى ان الصراع هو الحالة التي يصبح فيها طرفين او اكثر على بيئة من حقيقة ان ما يريده كل طرف لا يتفق مع رغبات الطرف الاخر، اما (مطر، 2014: 3) فيعرفه نقلا عن Daft على انه تفاعل متبادل تحاول فيه مجموعة معينة عرقلة او اعاقه تحقيق اهداف المنظمة، ويرى (الشماع وحمود، 1989: 311) الصراع على انه حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والاهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات وهو احد انواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الشخص بشكل علني او ضمني بغية تحقيق هدف معين، ويعتقد (Barney & Griffen, 1992:688) ان الصراع هو اختلاف بين فردين أو أكثر أو بين المجموعات او المنظمات.

اما (النمر، 1996: 255) فيعرفه على انه حالة تعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذي يعملون فيه ويتفق معه (Gareth R. Jones، 1999: 551) اذ يراه بانه حالة تعارض او صدام يحدث عندما يكون سلوك واهداف مجموعة واحدة تحول او تعارض تحقيق شيء او اهداف مجموعة ثانية، وهو التعبير عن عدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف أو اهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم (Costanation & Merchants 4: 1996)، وهو من وجهة نظر (Hatch، 1997: 301) شجار علني بين مجموعتين أو أكثر في المنظمة أو بين منظمين أو أكثر.

وينظر (المرسي، 2000: 482-483) نظرة متفائلة الى الصراع، اذ يرى ان هناك صراع فعال وليس فقط صراع غير فعال، اذ يعرف الصراع الفعال بأنه مواجهة بين جماعتين أو أكثر تؤدي الى تعزيز او تدعيم الاداء التنظيمي ويؤدي الى زيادة ادراك المشكلة فضلاً عن محاولات التكيف وجهود الابتكار اما الصراع غير الفعال فيعرفه بأنه أية مواجهة او تعامل يتم بين الجماعات يترتب عليه احداث ضرر التنظيم او اعاقته عن تحقيق الاهداف الرسمية.

2-2 فوائد الصراع

اشار (مطر، 2014: 6) الى التأثيرات الايجابية للصراع واهم المزايا التي يحققها للمنظمة وهي:

- أ- مناقشة بعض المشاكل التي اهملت سابقا بصراحة، اذ ان الاعتراف بوجود مشكلة هو الخطوة الاولى لحلها.
- ب- تحفيز اطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا , اذ يساعد هذا الوضع على اشاعة روح التفكير الابداعي للعاملين وتمكنهم من طرح خيارات وحلول متعددة.
- ت- يشجع الصراع البحث عن افكار ومداخل جديدة وبالتالي يدفع باتجاه التغيير والابتكار اذ تتطلب حالة استمرار الصراع الى قرارات صعبة وغير روتينية.
- ث- يقود الصراع في بعض الاحيان الى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الادارة اذ يميل القادة الى اتخاذ قرارات افضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الظروف العادية.
- ج- يمكن ان يؤدي الصراع الى مزيد من الالتزام اذا اشتملت ادارته بالكفاءة وفتح مجال الابداع ووفرت فرص النقاش المفتوح لطرح وجهات النظر المتباينة مما يسمح للعاملين بالتفكير والاطلاع على وجهات نظر الاخرين وبالتالي سيحقق تحسين مستوى الارتباط بالمنظمة والالتزام بأهدافها.

2-3 مستويات الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في مستويات متعددة من التنظيم فقد يكون على مستوى الفرد نفسه او على مستوى الافراد بعضهم مع البعض الاخر او ضمن المجموعة الواحدة او بين المجموعات وقد تم تصنيف أنواع الصراع بحسب منشأها في التنظيم إلى صراع عند الفرد نفسه Intrapersonal وصراع بين الافراد Interpersonal، ولكن ضمن نفس مجموعة العمل Intragroup وصراع بين مجموعتي عمل مختلفة ولكن ضمن التنظيم نفسه Intergroup

وفيما يأتي شرح موجز للمستويات المذكورة آنفاً:

أ- الصراع الداخلي مع الذات

يتمثل هذا النوع من الصراع في تناقضات الشخص مع أهدافه، إذ يرى (العديلي، 1993: 344) أن الإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من النزاع الذاتي حيث يحول عائقاً بين الفرد وبين تحقيق هدفه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية مثل التبرير والانسحاب أو قبول حل وسط أو بديل آخر، كما يتمثل هذا النوع من الصراع بتناقضات الشخص مع الأدوار كالذي يواجه الشخص كونه عضواً في العائلة وفي المنظمة (Daft and Noe، 2001:448)، أما (الشماع وحمود، 2000: 302) فيرى أن أسباب حصول هذا الصراع تكمن بأسباب عديدة تتعلق بعملية اتخاذ القرار، في حين يعزو (حريم، 2000: 231-234) أسبابه إلى ضغوط العمل، ومشكلات العمل، والإحباط، في الوقت الذي يوضح (Schermerhorn، 1996: 241) أن الأسباب تكمن في الاختلاف بين توجهات الشخص الأخلاقية وبين توقعات المنظمة

ب- الصراع بين الافراد

1 - الصراع بين الافراد ضمن المجموعة الواحدة

ويحدث كما يرى (العديلي، 1993: 344) في المستويات الإدارية العليا بسبب السعي إلى الكسب المادي أو المعنوي أو فرض القوة، ويبين (الزبيدي، 2008:111) أن ظاهرة توظيف العاملين المؤقتين تُعدّ من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع بينهم وبين العاملين الدائمين وإشاعة جو التوتر في بيئة العمل ويشير (العنزي وصالح، 2008:6) إلى أن الصراعات المتعددة تعتبر إحدى انعكاسات الاغتراب التنظيمي والذي يعد أحد أهم أسباب تكوين العاملين صعب المراس.

2 - الصراع بين مجموعات العمل أو الوحدات

يمثل الصراع بين مجموعتين أو أكثر مع ادراك الاختلافات في الأهداف، القيم، أو الحاجات حيث أن كل عضو في كل مجموعة يشترك في أهداف وقيم وحاجات المجموعة وبكيفية غير متطابقة مع المجموعات الأخرى، ويرى (Daft & Noe، 2001: 450) أن هذا النوع من الصراع يمكن أن يتحقق بين المجموعات غير الرسمية.

و يُرجع (القيوتي، 2000: 249) السبب في حدوث هذا النوع من الصراع بين المؤسسات المتنافسة الى محاولة الحصول على الموارد التي تمكنها من القيام بأعمالها ومن وجهة نظر (Rao & Rao، 1997: 225) فان اسباب الصراع بين المجاميع هي:

أ- وجود علاقة رابطة بين المنظمتين المتصارعتين.

ب- تأثير القرار الذي يتخذه مدير احدى المنظمتين او كليهما في المنظمة الاخرى بشكل سلبي واضح.

2-4 اسباب الصراع التنظيمي

اشار(عبد القادر، 2011: 15-17) الى ان اسباب الصراع تتركز في الاتي:-

أ- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة

ب- غموض الادوار والتداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي

ت- الخلافات بين الاقسام التنفيذية والاستشارية

ث- التباين في الاتجاهات والقيم

ج- طبيعة بعض الاشخاص ذوو النزعات العدوانية وغير المتعاونة

ح- عدم الرضا عن الوظيفة

خ- التطور العلمي التقني

د- الاختلاف في الاهداف

ذ- الاختلاف في الادراك

ذهب (Mondy، et al.، 1990: 532) الى تحديد اسباب الصراع وهي:

1. اختلافات في الاهداف والقيم بين الافراد.

2. محاولة الضغط على الطرف الاخر او هزمه وتحقيق الفوز عليه.

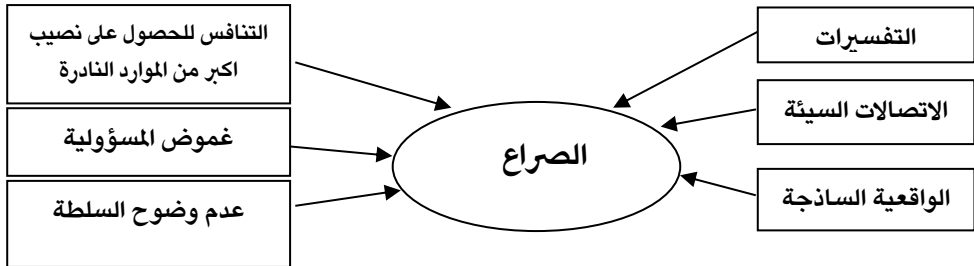
ويقترح من رؤية (Noe & Daft، 2001: 452) فقد بين ان اسباب الصراع تكمن

في الاتي:

1. الاختلاف في الاهداف والاختلاف في القيم
 2. الاختلاف في الادراك بما يتعلق بالقيم والاهداف
- ويعتقد (الشماع وحمود، 1989: 312-313) ان اسباب نشوء الصراع تكمن في الآتي:

1. درجة الاستقلال الوظيفي: تؤدي الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها الى الآخر في الأداء الفني والخدمي الى زيادة احتمال حدوث الصراع.
2. الاختلاف في الاهداف: كلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام المختلفة زاد احتمال تعرض المنظمة الى الصراع، وقد يزداد الصراع التنافسي حسب مستوى الولاء للجماعة.
3. التداخل في الصلاحيات في الهيكل التنظيمي: يحصل هذا الصراع اما بصورة افقية او عمودية او بهما معاً، ويتسم بالتحدي والعنف مما يستدعي من ادارة المنظمة اتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.
4. الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية: هناك عدة بواعث وراء هذا الصراع ومنها ان وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو الى تقليل نفوذ التنفيذيين، فضلاً عن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل ادائهم للمهام مما يؤدي الى تأجج الصراع بينهم.

و يوضح الشكل الاتي اسباب الصراع من وجهة نظر (العنزي وعلي، 2015:11)



2-5 مراحل الصراع التنظيمي

- اشار (الشماع وحمود، 1989: 315-316) الى ان مراحل الصراع تتكون من الآتي:
- مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط لحدوث الصراع، من تباين في الأهداف والاعتمادية وغيرها من الأسباب

- مرحلة الصراع المدرك: يتم في هذه المرحلة ادراك الصراع وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصال دوراً مهماً في تغذية هذا الصراع
- مرحلة الشعور بالصراع: تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة، وتتسم بوجود اشكال من القلق الفردي او الجماعي ويحاول المتصارعون التخفيف من حدة تلك الآثار
- مرحلة الصراع العلني: يبلى الصراع من خلال الاسلوب العلني الذي يمارسه الشخص تجاه اقرانه مثل المشاحنات العلنية، اللامبالاة.
- مرحلة ما بعد الصراع العلني: يحصل في هذه المرحلة احد امرين: اما ان يتطور الصراع وولا يمكن حله مما يؤدي الى تفكيك المنظمة، او يصار الى اعتماد السبل الكفيلة لمعالجته للحيلولة دون الاضرار بأهداف المنظمة.

6-2 خصائص الصراع

- اشار (العميان، 2004: 366) الى ان خصائص الصراع تتمثل في الآتي:
1. وجود اهداف اولية غير متكافئة لدى اطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة لدى هذه الأطراف للوصول الى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)
 2. يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع مما يؤدي الى نشاط عدائي من قبل احد الأطراف تجاه الآخر لإجباره على قبول بعض الحلول
 3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة
 4. يفرض الصراع اعباء وتكاليف على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع سلمياً او قسرياً

7-2 ردود الفعل تجاه الصراع حسب المدارس الفكرية للإدارة

- اشار (مطر، 2014: 8) الى وجود ثلاث مشاهد لردود الفعل تجاه الصراع نابعة من المدارس الفكرية الادارية والنظرية التي تتبناها كل منها (التقليدية، السلوكية، التفاعلية)، يفصلها في الجداول الآتية:-

المشهد التقليدي

المعتقدات ردود الفعل
<ol style="list-style-type: none"> 1. الصراع غير ضروري * ضرورة ايقاف الصراع في الحال 2. الصراع مخيف * ضرورة ازالة كل اشكال الصراع 3. الصراع مدمر ومؤذي 4. الصراع هو فشل شخصي

المشهد السلوكي

المعتقدات ردود الفعل
<ol style="list-style-type: none"> 1. يظهر الصراع طبيعيا في المنظمة * ضرورة التحرك بسرعة لانهاء الصراع 2. الصراع متوقع 3. يمكن ان يكون الصراع ايجابي ومحتمل 4. يمكن ان يكون الصراع مؤذي ومدمر

المشهد التفاعلي

المعتقدات ردود الفعل
<ol style="list-style-type: none"> 1. الصراع محتوم حدوثه في المنظمات * ادارة الصراع لتعظيم ايجابياته 2. الصراع ضروري للفاعلية التنظيمية * ادارة الصراع لتقليل سلبياته

المصدر: مطر، 2014: 8

8-2 إدارة الصراع التنظيمي

تعريف ادارة الصراع

ينظر (Hellriegel، 2001:294) الى ادارة الصراع على انه مجموعة اجراءات تشخيصية، استراتيجيات تفاوض، اساليب للعلاقات بين الافراد وتداخلات اخرى تصمم لتجنب الصراعات غير الضرورية والتقليل من او اعادة حل الصراعات المفرطة.

كما تعرف أيضاً بأنها العملية التي يتم فيها ادراك الصراع وتشخيص طبيعته، وتبني طريقة عمل ملائمة من اجل التخفيف في الطاقة العاطفية الناتجة عنه بشكل يمكن الاطراف المتصارعة من تفهم خلافاتهم ومن ثم حلها". (www.conflict Management / Woffard)، اما (القريوتي، 2000: 240) فيصفها بانها عملية مهمة يمكن ان تستفيد من الصراعات ايجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها الى مرحلة الاربك او تعطيل العمل

اساليب ادارة الصراع بين الافراد

سيتم اعتماد نموذج توماس لإدارة الصراع بين الأفراد في هذا البحث

نموذج توماس

تعتبر ادارة الصراع وفق نموذج توماس احد اساليب منع الصراعات المدمرة والتحكم في ادارتها، اذ انها تغير من سلوك الاطراف الرئيسية في الصراع (Gibson et al، 1991: 312)

وقد وصف (العميان، 2004:385) نموذج توماس في ادارة الصراع كالاتي:

استخدم توماس وكلمان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الشخص، وهما:

1. **بُعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الشخص في اشباع حاجات الطرف الآخر
2. **بُعد الحزم:** ويمتد من درجة غير حازم الى درجة حازم ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الشخص في اشباع حاجاته

وينتج من توحيد هذين البُعدين خمسة اساليب لإدارة الصراع وكما موضح في الشكل (1)



(العميان، 2004:385)

وقد اشار (العنزي وصالح، 2008:11) الى اساليب خمسة تقترب من الاساليب انفاً ان لم تكن هي، اذ بيّن ان واحد او اكثر من الاساليب (الهيمنة، التعاون، التسوية، الاجتناب، المجاملة) تؤدي الى فهم الخلاف باعتباره احد خطوات استراتيجية التفاوض والتي بدورها صنفها (العنزي وصالح) واحدة من بين ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الموارد البشرية صعبة المراس وفيما يأتي شرح موجز لكل اسلوب من أساليب نموذج توماس:

الاسلوب الاول: التنافس

يمكن استخدام اسلوب التنافس عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية وان الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة (العميان، 2004:386)، ويضرب (النجار، 1995: 506) مثلاً لهذا الأسلوب في حالة دعم المدير لأحد الأطراف المتصارعة، اذ سيستخدم هذا الدعم لتحقيق النصر لصالحه، ويرينا (Quinn, et al., 1996: 100) سلبيات هذا الاسلوب اذ يؤدي الى نتائج عكسية، وهي التقليل من احتمالية ظهور الابداع والافكار الجديدة.

الاسلوب الثاني: التنازل

يتجه الشخص من خلال هذا الأسلوب الى مراعاة اهتمامات الآخرين على حساب ذاته، اذ اشار (Daft & Noe، 2001: 459) الى ان هذا الأسلوب يمكن استخدامه في حالة عدم تكافؤ القوى المتصارعة، اما (العميان، 2004:386) فيرى انه يستخدم عندما يكون احد الأطراف مستعداً للتخلي عن شئ على امل الحصول في المقابل على شئ آخر من الطرف الآخر مستقبلاً.

ويوضح (Quinn, et al., 1996: 100) المزايا والسلبيات للأسلوب آنفاً فعلى الرغم من انه يحافظ على العلاقات بين الأفراد، الا انه يؤدي الى عدم تشجيع الابتكار او ايجاد حلول للمشكلة، فضلاً عن ان الشخص عادةً غير مستعد للتضحية المستمرة بحاجاته الشخصية في سبيل الحفاظ على العلاقات الجيدة مع الآخرين

الاسلوب الثالث: التجنب

يرى (العميان، 2004:386) الى ان هذا الأسلوب يستخدم في الحالات التي تكون فيها مسائل الصراع ثانوية، اما (Quinn, et al., 1996: 100) فيشير الى الجانب السلبي في هذا الأسلوب وهو ظهور الخلاف مجدداً اذا لم يتم حله جذرياً في فضلاً عن ان تجنب الخلاف يزيد من احتمال اهمال مواضيع ادارية اخرى قد تكون هامة.

الاسلوب الرابع: التعاون

يتميز هذا الاسلوب بحسب (اسماء وبو علي، 2014: 50) بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، وهناك تبادل صريح للمعلومات ويتم بحث الاختلافات واسباب الصراع للوصول الى حل مقبول من قبل جميع الاطراف وناجح.

اما (العميان، 2004: 386) فذهب الى موائمة هذا الأسلوب للقضايا الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى ويرى (Daft & Noe، 2001:461) ان الاطراف المتصارعة تعرّف الصراع على انه مشكلة تعاونية تحل من خلال جهد مشترك. ويوضح (Quinn, et al., 1996: 101) مزايا وسلبيات هذا الأسلوب، فمن مزايا هذا الاسلوب انه يؤدي الى رفع المعنويات وزيادة في التنسيق ولكن من عيوبه انه يحتاج إلى وقت طويل وقد لا يفيد في حالات الصراع التي تنشأ بسبب الاختلافات في القيم.

الاسلوب الخامس: الحل الوسط (التسوية)

يشير (العميان، 2004:386) الى اهمية هذا الأسلوب في المسائل الاستراتيجية، اما (Daft & Noe، 2001:460) فيوضح ان هذا الاسلوب يمتلك حالة وسطاً بين التعاون والتأكيد ويتضمن ايجاد حل موافق وتعاوني لجميع الاطراف ويتميز بكونه خالي من العيوب لأن كل طرف يكسب شيئاً مع تقديم شيء للطرف الاخر.

ويوضح(العديلي، 1993: 353) الفرق بينه وبين اسلوب التعاون اذ انه يناقش القضايا ولكن ليس بعمق مناقشة المتعاون، وذهب (Quinn, et al., 1996: 151) الى بيان عيوب هذا الأسلوب وهي عدم وجود فائز حقيقي فضلاً عن ان كل طرف سوف يذكر ما اضطر إلى التخلي عنه من اجل حل الصراع.

ويمكن توضيح الحالات التي يستخدم فيها كل اسلوب (Quinn, et al., 1996: 102)

• اسلوب التنافس:

1. حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهماً.
 2. في القضايا المهمة لمصلحة المنظمة وعندما يكون الشخص على حق
- #### • اسلوب التعاون:

1. لإيجاد حل موحد عندما تكون كل الاهداف مهمة ولا يمكن التنازل عنها.
2. عندما يكون الهدف هو التعلم.
3. عندما يراد دمج وجهات النظر المختلفة
4. عندما يراد تحقيق الالتزام عن طريق دمج الاهتمامات
5. الاهتمام بإقامة العلاقات الطيبة بين العاملين

• التجنب

1. عندما تكون اسباب الصراع ليست بمستوى عالٍ من الاهمية
2. حين يدرك الشخص ان لا امل في اشباع حاجاته وتحقيقها.
3. عندما يُراد ان تهدأ جميع الأطراف المتنازعة
4. عندما يكون جمع المعلومات افضل من القرار المتسرع
5. عندما تكون المسألة لها علاقة بمسألة اخرى

• التنازل

1. عندما يشعر الشخص انه على خطأ
2. عندما يحاول الشخص ارضاء الطرف الآخر والحصول على تعاونه
3. لبناء دعم اجتماعي للمسائل المستقبلية.
4. في حالة ان الطرف الآخر هو الاقوى
5. عندما يتطلب الوضع انسجاماً واستقراراً
6. اعطاء درس للطرف الاخر لكي يتعلم من الاخطاء

• التسوية

1. حين تكون الاهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد المبذول في الصراع
2. عندما تدعم قوى متساوية الاطراف المتنازعة وعندما تكون هناك اهداف تضامنية.
3. عندما يُراد ايجاد حلول مؤقتة خصوصاً للمسائل معقدة.
4. في حالة وجود ضغط الوقت
5. عندما لا ينجح اسلوب التعاون او التنافس

المبحث الثالث: الجانب العملي تحليل البيانات وتفسير النتائج

يركز هذا المبحث على تحديد مستوى متغيرات البحث وتحليل النتائج وعلى اختبار فرضيات الارتباط بين اساليب ادارة الصراع الخمسة آنفاً، من خلال برنامج SPSS الاحصائي في الحاسبة الالكترونية

اولاً: وصف متغيرات البحث:

تتضمن هذه الفقرة وصف وتشخيص لاهم متغيرات البحث لغرض التعرف على الاختلافات في اراء العينة.

بعد تحديد التكرارات الخاصة بمؤشرات كل متغير في الاستبانة ثم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وتسلسل الاهمية اعتماداً على معامل الاختلاف ونسبة المساهمة لكل مؤشر والمتغيرات فضلاً عن قياس شدة الاجابة اعتماداً على الوسيط، وبعد المعالجة الاحصائية تم الحصول على النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث وعناصرها من (1-15)

اساليب توماس لإدارة الصراع

اولاً- 1: تسلسل الاهمية حسب معامل الاختلاف

1 - اسلوب التنافس

تسلسل الاهمية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤشرات	ت	عدد افراد العينة الذين اجابوا على هذه الفقرة
1	23.5%	0.94	4	اميل الى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري خصوصاً في الحالات التي تتطلب اتخاذ قراراً سريعاً لتجنب حدوث اخطاء اثناء علاج المرضى	1	28
2	39.46%	1.03	2.61	أصِرُّ على التمسك بالحل الذي اقدمه لأنه دائماً أكثر صحة من الحلول التي يطرحها الآخرون نظراً لقدرتي المتميزة في التعامل مع المعلومات	2	28

3	%45.26	1.10	2.43	امتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلاني لفرض الأفكار والقرارات التي اسعى لتحقيقها لغرض تقديم خدمة صحية ذات جودة	3	28
الرابع	%33.88	1.02	3.01	المعدل العام لأسلوب التنافس		

الجدول من اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

تشير النتائج الواردة في الجدول الى ان الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة (1.02) ومعامل اختلاف (33.88 %) وبتسلسل اهمية (الرابع)، وان ابرز العناصر التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو العنصر رقم (1) (اميل الى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري خصوصاً في الحالات التي تتطلب اتخاذ قراراً سريعاً لتجنب حدوث اخطاء اثناء علاج المرضى) اذ كان الانحراف المعياري 0.94، مقابل معامل الاختلاف (23.5%)، بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (3) (امتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلاني لفرض الأفكار والقرارات التي اسعى لتحقيقها لغرض تقديم خدمة صحية ذات جودة)، اذ كان الانحراف المعياري 1.10 مقابل معامل الاختلاف (45.26%)

2 - اسلوب التسوية

تسلسل الاهمية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤشرات	ت	عدد افراد العينة الذين اجابوا على هذه الفقرة
1	%25.9	0.93	3.59	لا افضل اقتراح حلاً وسطاً من أجل التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في العمل حتى وان كانوا في مراكز قوى مساوية لي	4	27
2	%30.38	1.03	3.39	انتازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر عنها	5	28
3	%33.73	1.12	3.32	لا اميل الى اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة حتى لو كان الأمر يتطلب ايجاد حلول مؤقتة خصوصاً للحالات المرضية المعقدة	6	28
الثالث	%29.73	1.02	3.43	المعدل العام لأسلوب التسوية		

الجدول من اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

تشير النتائج الواردة في الجدول الى ان الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة (1.02) ومعامل اختلاف (29.73%) وبتسلسل اهمية (الثالث)، وان ابرز العناصر التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو العنصر رقم (4) (لا افضل اقتراح حلاً وسطاً من أجل التغلب على المشاكل العالقة بيني وبين زملائي في العمل حتى وان كانوا في مراكز قوى مساوية لي) اذ كان الانحراف المعياري 0.93، مقابل معامل الاختلاف (25.9%)، بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (6) (لا اميل الى اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة حتى لو كان الأمر يتطلب ايجاد حلول مؤقتة خصوصاً للحالات المرضية المعقدة)، اذ كان الانحراف المعياري مقابل معامل الاختلاف (33.73%)

3 - اسلوب التجنب

عدد افراد العينة الذين اجابوا على هذه الفقرة	ت	المؤشرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	تسلسل الاهمية
28	7	لا افضل تجنب الخلاف مع زملائي في العمل حتى لو كانت الأسباب ثانوية لا تؤثر كثيراً في تقديم الخدمة الصحية للمرضى عندما اقتنع بوجهة نظري في قضية ما.	3.61	1.23	34.07%	3
27	8	اعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائي في العمل خصوصاً عندما ارى انه لا امل في التزامهم بوجهة نظري فيما يخص تقديم العلاج للمرضى	3.63	1.15	31.68%	2
26	9	احاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش خصوصاً عندما ادرك اني بحاجة الى جمع معلومات اكثر عن القضية موضوع الصراع لتعزيز موقفي لاحقاً	3.96	0.77	19.44%	1

الجدول من اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية تشير النتائج الواردة في الجدول الى ان الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة (1.05) ومعامل اختلاف (28.15%) وبتسلسل اهمية (الثاني)، وان ابرز العناصر التي

اسهمت في اغناء هذا المتغير هو العنصر رقم (9) (احاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش خصوصاً عندما ادرك اني بحاجة الى جمع معلومات اكثر عن القضية موضوع الصراع لتعزيز موقفني لاحقاً) اذ كان الانحراف المعياري 0.77، مقابل معامل الاختلاف (19.44%)، بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (7) (لا افضل تجنب الخلاف مع زملائي في العمل حتى لو كانت الأسباب ثانوية لا تؤثر كثيراً في تقديم الخدمة الصحية للمرضى عندما اقتنع بوجهة نظري في قضية ما.)، اذ كان الانحراف المعياري 1.23 مقابل معامل الاختلاف (34.07%)

4 - اسلوب التنازل

عدد افراد العينة الذين اجابوا على هذه الفقرة	ت	المؤشرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	تسلسل الاهمية
27	10	أخضع في الغالب لرغبات زملائي في العمل عند نشوء الصراعات بيني وبينهم عندما يكونوا اقوى مني	2.48	1.16	46.77%	3
26	11	اضحي برغباتي من أجل اشباع رغبات زملائي في العمل لكي احتفظ بعلاقات عمل جيدة معهم.	3	1.26	42%	2
26	12	أحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تتعارض مع آراء زملائي في العمل املاً في الحصول على معونتهم في القضايا الأخرى مستقبلاً	2.96	1.22	41.21%	1
		المعدل العام لأسلوب التنازل	2.81	1.20	42.70%	الخامس

الجدول من اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الالكترونية

تشير النتائج الواردة في الجدول الى ان الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة بلغ (1.20) ومعامل اختلاف (42.70%) وبتسلسل اهمية (الخامس)، وان ابرز العناصر التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو العنصر رقم (12) (أحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تتعارض مع آراء زملائي في العمل املاً في الحصول على معونتهم في

القضايا الأخرى مستقبلاً) إذ كان الانحراف المعياري 1.22، مقابل معامل الاختلاف (41.21%)، بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (10) (أخضع في الغالب لرغبات زملائي في العمل عند نشوء الصراعات بيني وبينهم عندما يكونوا اقوى مني)، إذ كان الانحراف المعياري 1.16 مقابل معامل الاختلاف (46.77%)

5 - اسلوب التعاون

عدد افراد العينة الذين اجابوا على هذه الفقرة	ت	المؤشرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	تسلسل الاهمية
27	13	اميل الى التعاون مع زملائي في العمل عند نشوء أي صراع بيني وبينهم لغرض فهم حقيقة المشكلة ومحاولة التعلم والاستفادة من خبراتهم	4.15	0.72	17.34%	3
27	14	اعتقد ان التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول تؤدي الى خدمة المريض بشكل فعال	4.26	0.71	16.66%	2
27	15	تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة خصوصاً عندما تتعلق باتخاذ قرار مصيري في علاج حالة خطيرة	4.33	0.62	14.31%	1
		المعدل العام لأسلوب التعاون	4.24	0.68	16.10%	الاول

الجدول من اعداد الباحثة وفقاً لمخرجات الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في الجدول الى ان الانحراف المعياري لإجابات افراد العينة (0.68) ومعامل اختلاف (16.10%) وبتسلسل اهمية (الاول)، وان ابرز العناصر التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو العنصر رقم (15) (تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة خصوصاً عندما تتعلق باتخاذ قرار مصيري في علاج حالة خطيرة) إذ كان الانحراف المعياري 0.62، مقابل

معامل الاختلاف (14.31%)، بينما كانت اقل نسبة لهذا المتغير للفقرة (13) (اميل الى التعاون مع زملائي في العمل عند نشوء أي صراع بيني وبينهم لغرض فهم حقيقة المشكلة ومحاولة التعلم والاستفادة من خبراتهم)، اذ كان الانحراف المعياري 0.72 مقابل معامل الاختلاف (17.34%)

اولاً- 2: ترتيب الاهمية حسب شدة الاجابة

الاسلوب	الوسيط	شدة الاجابة	ترتيب الاهمية
التنافس	3	60%	الثالث
التسوية	3.83	76.6%	الثاني
التجنب	4	80%	الاول
التنازل	2.66	53.2%	الرابع
التعاون	4	80%	الاول

الجدول من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات الحاسبة الاليكترونية

ويوضح الجدول الاتي تلخيص ترتيب الاهمية للطريقتين آنفاً

الاسلوب	ترتيب الاهمية حسب معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية حسب شدة الاجابة
التنافس	الرابع	الثالث
التسوية	الثالث	الثاني
التجنب	الثاني	الاول
التنازل	الخامس	الرابع
التعاون	الاول	الاول

مما تقدم يتبين عدم صحة فرضية العدم والتي مفادها "لا يستخدم افراد العينة اساليب توماس الخمسة في ادارة الصراع".

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط

ظهرت علاقات الارتباط بين اساليب ادارة الصراع وفق نموذج توماس

الخمسة كالآتي:

التعاون	التنازل	التسوية	التجنب	التنافس	
(-)0.4			0.404	1	التنافس
0.518	0.444	0.389	1		التجنب
0.496	0.496	1			التسوية
0.477	1				التنازل
1					التعاون

الجدول من اعداد الباحثة استناداً الى مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويتضح مما ورد آنفاً عدم صحة فرضية العدم والتي مفادها "لا توجد علاقات

ارتباط بين الاساليب الخمسة لإدارة الصراع وفق نموذج توماس لدى عينة البحث" ويلاحظ من الجدول ان اسلوب التعاون هو الاسلوب الوحيد الذي كانت له علاقات ارتباط مع جميع الاساليب، كما اتسمت تلك العلاقات انها ايجابية عدا علاقة الارتباط مع اسلوب التنافس اذ انها كانت سلبية، وهو امر طبيعي نظراً للفرق الشاسع بين الاسس التي يقوم عليها كلٌّ منهما.

الاستنتاجات

يتضح مما ورد أنفاً أن اسلوبي التعاون والتجنب هما اللذان يسودان في تعامل افراد العينة مع ادارة الصراع يليهما التسوية ثم التنافس واخيراً التنازل ويمكن تفسير ذلك بان بيئة العمل في المستشفى وطبيعته الحساسة تضفي جواً على العلاقات الانسانية بين الاطباء والصيادلة يدفعهم الى توشي الحذر من جهة باستخدام اساليب ذات دقة في حلّ الصراع وباقل "اعراض جانبية" - بحسب تعبيرهم - وهما اسلوبي (التعاون والتجنب)، كما ان طبيعة شخصية الطبيب والصيدلي -غالباً، وباعتباره حاصل على اعلى شهادة بكالوريوس - كما ينظر هو الى نفسه وكذلك المجتمع- تجعله يمتلك مقداراً من الاعتزاز بنفسه - ولربما الغرور - وبالقدر الكافي الذي يدفعه الى جعل اسلوب التنازل في المرتبة الاخيرة في اختياراته.

التوصيات

1. زيادة البحوث في مجال دراسة الصراع
2. وضع الخطط العملية للوصول الى منع او تقليل الصراع او حله
3. ضرورة وضع برنامج تنمية بشرية لغرض تعميم قيم التسامح والتنازل (في محله) يستهدف الفئة الطبية في المجال الصحي.

المصادر

- العنزي, سعد وعلي, حسنين غالب, (2015), مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والادارية وتأثيرها في قرارات المستشفى / بحث تطبيقي, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 21, العدد 81
- اسماء, خميس وبو علي, نور الدين, (2014), اساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي, رسالة ماجستير في علم النفس, جامعة سطيف2 -الجزائر.
- مطر, هادي عبد الحسين, (2014), ادارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع, مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 4, العدد 1.
- عبد القادر, احمد, (2011), ادرة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد الثامن والعشرون
- العنزي, سعد وصالح, احمد علي, 2008, اضواء وآراء حول واقع ومستقبل ادارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الاعمال, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 14, العدد 50, بغداد, العراق
- القريوتي, محمد قاسم, (2000), "السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, الطبعة الثالثة.
- المرسي, جمال الدين محمد, وادريس, ثابت عبد الرحمن, (1999) "السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة", جامعة المنوفية - مصر.
- النجار, محمد عدنان, (1995), "ادارة الافراد, ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي" جامعة دمشق
- النمر, سعود بن محمد, (1996), "السلوك الاداري", جامعة الملك سعود.
- حريم, حسين, (2000), "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات", دار زهران للنشر والتوزيع, عمان
- الدليمي, احسان علاوي حسين, (1999), "استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤوسين عن رؤسائهم - دراسة علمية وعملية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي", رسالة ماجستير في الإدارة العامة - جامعة بغداد.

- الزبيدي، غني دحام، (2008)، ظاهرة العاملين المؤقتين (الدور المتنامي في ظل العالمية) مجلة العلوم الادارية واقتصادية، المجلد 14، العدد 52، بغداد، العراق
- العديلي، ناصر محمد، (1993)، "ادارة السلوك التنظيمي"، الرياض
- المغربي، كامل محمد، (1995)، "السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم، (1989)، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.
- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (2000)، "نظرية المنظمة"، عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- العميان، محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن
- Barney, B. Jay & Griffen, W. Ricky, (1992). "The Management of Organizations", Boston: Toronto, Houghorn Mifflin Company
- Costanation, A. Cathy & Merchants, Christina, (1996). "Designing Conflict Management Systems". San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Daft, Richard L. & Noe, Raymond A. (2001). "Organizational Behavior" by Harcourt College Publishers, USA.
- Culp, Mildred, July (1999). "Lead by Making Suggestions, Asking Questions", San-Diego Business Journal, Vol.20, Issue:27
- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr. James & Konopaske, Robert, (2003). "Organizations: Behavior Structure Processes", McGraw-Hill Irwin
- Guttman, Howard (1999). "How Internal Conflict can both Help and Hinder a Business". New Jersey: Snowden Publications, Business News, Vol.12, Issue: 27.
- Hatch, M. Jo, (1997). "Organization Theory". Oxford
- University Press
- Hellriegel, Don; Slocum, Jr., John W. & Woodman, Richard W., (2001). "Organizational Behavior", 9th ed by South-Western College Publishing, U.S.A.
- Mondy R. Wayne & Sharplin Arthur & Premeaux, R. Share, (1990/ 1993). "Management and Organizational Behavior", Boston, New York: Allyn and Bacon



- Mullins, J. Laurie, (1996). "Management and Organizational Behavior", London – Pittman Publishing.
- Quinn, E. Robert; Fearnen, R. Sue; Thompson, P. Michael; Mc Grath R. Michael, (1996). "Becoming a Master Manager". Canada: John Wiley & Sons Inc. Printed in U.S.A.
- Rao., M. Gangadhar & Rao, VSP, Narayana, PS,(1996), "Organizational Behavior", Delhi, Kinark Publishers.
- Schermerhorn, John R.Jk., (1996). "Management & Organizational Behavior", New York, John Willey & Sons Inc
- Thomas, T.B. (1993). "Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Link Age among Scanning Interpretation, Action and Outcomes", Academy of Management Journal (Vol.36, N.2).
- www://conflict management.pdf
- www://organizational behavior.pdf

الاستبيان

تحية طيبة ...

ان الاستبيان الذي بين أيديكم هو جزء من بحث بعنوان (ادارة الصراع وفق نموذج توماس) يرجى التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بأكبر قدر ممكن من الصراحة والدقة، حيث تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تتعلق بأرائكم حول الصراعات التي تحصل في جو العمل مُذكرين أنّ ما يتم جمعه من معلومات هي فقط لغرض البحث العلمي ولا تحمل أية صفة أخرى، شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية.

الباحثة

هند فؤاد جواد

اولاً /معلومات عامة

1.الجنس: ذكر انثى

2.العمر: 20-29 30-39 40-49 50- فأكثر

3.المهنة: طبيب صيدلي

4.مدة الخدمة: 5-10 11-20 21-30 31 فأكثر

ثانياً / البيانات المتعلقة بالبحث: يتم طرح الأساليب الآتية على اعتبار وجود حالة صراع بينك وبين احد زملائك في العمل، يرجى الإجابة على الأسئلة الآتية باختيار افضل الأساليب بالنسبة اليك وليس جميعها

أ- أسلوب التناقص						
لا أتفق أبداً	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
					1	اميل الى جعل زملائي في العمل يقتنعون بوجهة نظري خصوصاً في الحالات التي تتطلب اتخاذ قراراً سريعاً لتجنب حدوث اخطاء اثناء علاج المرضى
					2	أُصرّ على التمسك بالحلّ الذي اقدمه لأنه دائماً أكثر صحة من الحلول التي يطرحها الآخرون نظراً لقدرتي المتميزة في التعامل مع المعلومات
					3	امتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلاني لفرض الأفكار والقرارات التي اسعى لتحقيقها لغرض تقديم خدمة صحية ذات جودة
ب - أسلوب التسوية						
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة		
					4	لا افضل اقتراح حلاً وسطاً من أجل التغلب على المشاكل العالقة ببني وبين زملائي في العمل حتى وان كانوا في مراكز قوى مساوية لي
					5	انتازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر عنها
					6	لا اميل الى اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة حتى لو كان الأمر يتطلب ايجاد حلول مؤقتة خصوصاً للحالات المرضية المعقدة
ج - أسلوب التجنب						
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق بشدة		
					7	لا افضل تجنب الخلاف مع زملائي في العمل حتى لو كانت الأسباب ثانوية لا تؤثر كثيراً في تقديم الخدمة الصحية للمرضى عندما اقتنع بوجهة نظري في قضية ما.
					8	اعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائي في العمل خصوصاً عندما ارى انه لا امل في التزامهم بوجهة نظري فيما يخص تقديم العلاج للمرضى
					9	احاول أن تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش خصوصاً عندما ادرك اني بحاجة الى جمع معلومات اكثر عن القضية موضوع الصراع لتعزيز موقفي لاحقاً

د - اسلوب التنازل					
لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	اتفق الى حد ما	اتفق	اتفق بشدة	
					10 أخضع في الغالب لرغبات زملائي في العمل عند نشوء الصراعات بيني وبينهم عندما يكونوا أقوى مني
					11 اضحي برغباتي من أجل اشباع رغبات زملائي في العمل لكي احتفظ بعلاقات عمل جيدة معهم.
					12 أحرص على تقديم آراء ومقترحات لا تتعارض مع آراء زملائي في العمل اماً في الحصول على معونتهم في القضايا الأخرى مستقبلاً
هـ - اسلوب التعاون					
لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق بشدة	
					13 اميل الى التعاون مع زملائي في العمل عند نشوء أي صراع بيني وبينهم لغرض فهم حقيقة المشكلة ومحاولة التعلم والاستفادة من خبراتهم
					14 اعتقد ان التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول تؤدي الى خدمة المريض بشكل فعال
					15 تفضل ان تسمع رأي كل واحد في القضية المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحل المشكلة خصوصاً عندما تتعلق باتخاذ قرار مصيري في علاج حالة خطيرة