

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والعليا بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي"

د. بشير محمد العبار¹

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم أستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (95) مديراً، قام الباحث بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما أستخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: إن مستوى الثقافة التنظيمية قد جاء مرتفعاً، وأن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي قد كانت متوسطة، ووجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وفعالية إدارة الصراع التنظيمي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل في أن تسهم بتعزيز دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - إدارة الصراع التنظيمي - المستشفيات العامة.

Abstract

This study aims to identify the level of organizational culture and its dimensions (Organizational values, Organizational beliefs, Organizational norms, Organizational expectations), and its relationship to the effectiveness of organizational conflict management in public hospitals operating in the city of Benghazi. To achieve the objectives of the study and test the hypotheses, the researcher followed the descriptive analytical method, and used the questionnaire form as the main tool in data collection. The study population consist of all (95) senior and middle directors. The researcher studied it completely using the comprehensive inventory method, and also used the Statistical Package Program (spss) in data analysis. The study reached many results, the most important of which are: the level of organizational culture has been high, the degree of effectiveness of organizational conflict management has been medium, and there is a strong correlation between organizational culture and the effectiveness of organizational conflict management, the study also revealed a strong correlation between organizational culture dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational norms and organizational expectations) and the effectiveness of organizational conflict management. The study presented a set of recommendations that will hopefully contribute to enhancing the role of organizational culture in increasing the effectiveness of organizational conflict management in public hospitals operating in the city of Benghazi.

Keywords: Organizational Culture - Organizational Conflict Management - Public Hospitals.

¹ أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي .

1. مقدمه (Introduction) :

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والسياسية المتسارعة التي أدت إلى تعرض المنظمات المعاصرة للكثير من التحديات والتهديدات أثناء قيامها بأنشطتها وأعمالها، مما دفعها إلى البحث عن آليات حديثة لمواكبة هذه التغيرات البيئية والتكيف معها، وذلك من خلال إحداث تغيير في ثقافتها التنظيمية أو مهارات وسلوكيات العاملين ، أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي بهذه المنظمات.

وتعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لفاعلية المنظمات ، فهي تضيف على المنظمة خصائص وصفات تميزها عن غيرها من المنظمات، و توفر الإطار الفكري والمرجعي الذي يؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وعلى كيفية إدارة الصراع التنظيمي فيها . ولعل قدرة الإدارة بالمنظمات العامة على التوفيق وتحقيق الانسجام بين الثقافة التنظيمية السائدة ، والثقافة الشخصية للعاملين فيها ، سوف يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين ويحفزهم على إنجاز مهامهم وواجباتهم الوظيفية بكفاءة ، كما سيؤدي إلى تحسين مستوى الرضا لدى المتعاملين والمستفيدين والمنتهيين من الخدمات التي تقدمها ، فضلاً عن تحسين مستوى فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بهذه المنظمات ، ولاسيما بالمنظمات العامة العاملة بالقطاع الصحي. لذا، فإن ترسيخ أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمستشفيات العامة من شأنه أن يرفع من درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

2. الدراسات السابقة (Literature previous studies):

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة - المحلية والعربية والأجنبية - التي تناولت متغيري الدراسة وهما، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بغية تكوين قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة ، حيث سيتم سرد هذه الدراسات - التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث ، كما يلي :

دراسة زايد (1995) : بعنوان " استراتيجية أداره الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة " وهدفت إلى تقييم وجهه نظر المدراء في بعض القطاعات الحكومية بمجالات التربية والتعليم والصحة والمواصلات والمجالس البلدية نحو افضل الأساليب العلمية في أداره الصراعات التنظيمية ، وقد خلصت الدراسة إلى أن افضل أساليب أداره الصراعات التنظيمية هما أسلوب التعاون و أسلوب المنافسة.

دراسة العبابنة (1996) : سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أساليب أداره الصراع المتبعة من قبل عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب أداره الصراع الأكثر استخداماً قد جاءت مرتبة حسب الأهمية النسبية للاستخدام حسب التالي : أسلوب التجنب ، أسلوب الإيجار ، أسلوب التعاون.

دراسة Henkkin , Dee (2000) : حاولت هذه الدراسة التعرف علي الأساليب المفضلة في أداره 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 أداره الصراع، وإن أكثر أساليب أداره الصراع استخداماً من قبل المدراء هو أسلوب التعاون.

دراسة حريم (2003) : انصب اهتمام هذه الدراسة علي معرفه أساليب أداره الصراع التنظيمي المتبعة بالقطاع المصرفي في الأردن ، ومن ابرز النتائج التي خلصت اليها الدراسة ، أن الأساليب المتبعة في أداره الصراع التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني قد جاءت مرتبة حسب درجه استخدامها وفقاً التالي:(أسلوب التعاون ، أسلوب الإيجار ، أسلوب التنازل).

دراسة الفيتوري (2004) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أنماط الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها : وجود علاقه سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الذي يواجه العاملين وبين الولاء التنظيمي

، وكذلك وجود علاقه سليبه ذات دلالة إحصائية بين صراع الهدف لدي العاملين و بين الولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

دراسة Fabrice (2007) : "ب عنوان "تحليل العوامل المؤثرة علي أداء الشركات الصناعية الإسبانية " ، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر بعض العوامل والمتمثلة في : (ابتكار المنتجات ، التخطيط للموارد البشرية ، جودة المنتجات ، الوضع المالي ، الوضع التنافسي) علي الأداء الكلي للشركات ، وقد طبقت الدراسة علي عدد (543) شركة إسبانية ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، وجود أثر للوضع التنافسي علي الأداء الكلي (المؤسسي) بالشركات الإسبانية ، وكذلك وجود أثر إيجابي للوضع المالي المستقر والتخطيط الفعال للموارد البشرية، علي الأداء المؤسسي قيد الدراسة.

دراسة الشطشاط (2008) : بعنوان "أثر ثقافة المنظمة على بناء المعرفة التنظيمية "وهذت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية علي تبادل الموارد المعرفية وبناء المعرفة التنظيمية لدي العاملين بفروع المصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، وقد خلصت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر تأثيراً جوهرياً في بناء المعرفة التنظيمية وأن كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر علي تبادل الموارد المعرفية بدرجات متفاوتة.

دراسة الطيرة (2009) : هدفت الدراسة التعرف علي الأساليب المستخدمة في أدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وكذلك معرفه اتجاهات العاملين نحو هذه الأساليب وتوصلت الدراسة إلى انه يتم استخدام أساليب أدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية حسب الأهمية وفقاً للترتيب التالي : المرتبة الأولى أسلوب التنازل ، يليه أسلوب التعاون ، وفي المرتبة الثالثة أسلوب التنافس ، فأسلوب التسوية في الترتيب الرابع ، وأخيرا في المرتبة الخامسة أسلوب التجنب ، كما أن اتجاهات العاملين نحو أساليب أدارة الصراع كانت إيجابية.

دراسة الحاسي(2009) : انصب اهتمام هذه الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري لدى العاملين بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، ومن أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة ، وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات قيد الدراسة ، كما كشفت الدراسة إن مستوي الابتكار الإداري قد جاء متوسطاً ، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري بالمنظمات الصناعية قيد الدراسة.

دراسة Young, Jeanne (2011) : سعت هذه الدراسة إلى التعرف علي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين جودة العمل والفاعلية التنظيمية لدي الممرضين العاملين في مستشفيات جامعة كوريا ، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ، وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وبين جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا.

دراسة الزوى (2012) : سعت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بزياده فاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطي والإشرافية بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها : وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى المديرين ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد التالية : (القدرة علي التكيف ، الأبداع والابتكار ، الصورة الذهنية) ، وبين زياده فاعلية الأداء الوظيفي بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

دراسة فليل (2012) : حاولت هذه الدراسة التعرف علي علاقه الأبداع الإداري بالثقافة التنظيمية لدي مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي، ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ، وجود درجة عالية من الأبداع الإداري لدى المبحوثون ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية

مرتفعة بين الأبداع الإداري والثقافة التنظيمية بالمنظمات قيد الدراسة ، وقد أوصت الدراسة ، بضرورة الاهتمام بتعزيز دور الأبداع الإداري في زياده مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

دراسة سعد(2012): ركزت الدراسة علي الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات الديمغرافية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، الحالة الاجتماعية) علي عينة من معلمي ومعلمات مدينة درنة، وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها، إن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المبحوثون مرتفع ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومتغيري العمر والحالة الاجتماعية ، وعدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وبقية المتغيرات الديمغرافية الأخرى .

دراسة Moradi,et (2012) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وأداره المعرفة .

دراسة الورفلي (2013) : تتحري هذه الدراسة عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالمستويات الإدارية بالمنظمات النفطية العامة الليبية العامة في مدينة بنغازي ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها، إن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى المبحوثون بالمنظمات قيد الدراسة قد كان مرتفعاً باستثناء بُعد السياسات الإدارية فقد كان ذو مستوى منخفض ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

دراسة العنزي و علي (2015) : ركزت الدراسة علي الكشف عن أسباب الصراع التنظيمي واثرها علي القرارات الإدارية بالمستشفيات العراقية بمدينة بغداد ، وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها ، ان أسباب نشؤ الصراع التنظيمي قد جاءت مرتبه حسب درجه تأثيرها تنازليا كما يلي : التمايز المهني ، ضعف التنسيق والتعاون ، المصالح الشخصية ، غياب التوصيف الوظيفي ، غياب معايير أخلاقيات المهنة ، وقد أوصت الدراسة إلى أهميه وجود معايير واضحة تتعلق بأخلاقيات المهن الطبية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي أنجزت في بيئات مختلفة - عربية واجنبية - يتضح أنها جميعاً قد أكدت على ضرورة الاهتمام بموضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات ولاسيما العامة منها . فضلاً عن أن الاطلاع على الدراسات السابقة ، قد ساهم في إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، وصياغة مشكلتها وتساؤلاتها وأهدافها بشكل واضح ومحدد ، كما ساعد في تحديد أبعاد المتغير المستقل للدراسة (الثقافة التنظيمية)، وفي تصميم فقرات أداة الدراسة ، وساهم في تفسير وتحليل ومقارنة نتائج تحليل بيانات الدراسة الحالية هذا من ناحية. و من ناحية أخرى تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الاطار الزمني ، فالدراسات السابقة أجريت خلال الأعوام من(1995-2015) ، بينما أجريت هذه الدراسة خلال عام (2019) ، بالإضافة إلى ذلك تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث المتغيرات المدروسة ، فمعظم الدراسات السابقة قد تناولت بالدراسة والتحليل أما بُعد واحد من الأبعاد المكونة لمتغير الدارسة الحالية ، أو ثلاثة أبعاد علي الأكثر، أو تناولت متغيرات الدراسة وعلاقتها أو اثرها بمتغيرات غير التي تتناولها الدراسة الحالية ، لذا ، فإن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها تناول بالدراسة والتحليل علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي.

علاوة على ذلك ، فإن الدراسات التي - أنجزت في البيئة الليبية - و تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، لم تنطرق إلى دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ،

كدراسة الفيتوري (2004) والتي تناولت أنماط الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، ودراسة الشطشاط (2008) فتناولت أثر ثقافة المنظمة على بناء المعرفة التنظيمية التنظيمية بفروع المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي ، ودراسة الطيرة (2009) (وتناولت الأساليب المستخدمة في أدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وكذلك معرفه اتجاهات العاملين نحو هذه الأساليب وتوصلت وكذلك دراسة الحاسي (2009) والتي تناولت طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري لدى العاملين بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، بالإضافة إلى دراسة الزوى (2012) وتناولت علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطي والإشرافية بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي ، وأيضاً در فليل (2012) وتناولت ، فضلاً عن دراسة سعد (2012) ، والتي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات الديمغرافية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، الحالة الاجتماعية) على عينة من معلمي ومعلمات مدينة درنة، علاوة على دراسة الورفلي (2013) فتناولت طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالمستويات الإدارية بالمنظمات النفطية العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، ويجدر التنويه إلى أن جميع هذه الدراسات المشار إليها أعلاه قد أجريت وطبقت على المنظمات العامة الليبية العاملة في القطاعات التالية : (قطاع النفط ، قطاع التربية والتعليم ، المجال المصرفي ، قطاع الصناعة) ، في حين أن ما تتميز به هذه الدراسة عن جميع الدراسات ذات الصلة والتي أنجزت في البيئة الليبية ، أنها ستطبق بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بقطاع الصحة في مدينة بنغازي ، وعليه فإن التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، يعتبر من بين اهم الظواهر الإدارية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل.

3 . مشكله الدراسة (Research Problem) :

تعد ظاهره الصراع التنظيمي من ابرز المشاكل الإدارية التي تعترض إنجاز العمل بكفاءة في الأجهزة الإدارية العامة في الدول النامية - ومن بينها ليبيا - ، وقد يعزى السبب في ذلك تدني مستوى الثقافة التنظيمية بهذه الأجهزة، وقد أشارت التقارير الرسمية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبي لسنوات (2012، 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016) - والتي تمكن الباحث من الطالع عليها - إلى وجود العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية تتجلى ابرز مظاهرها في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمات العامة الليبية بشكل عام وبالمؤسسات العامة العاملة بالقطاع الصحي بشكل خاص . كما أشارت المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض مديري الإدارات العليا والوسطى والموظفون الإداريون بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي، إلى أن هناك تنوع في أنماط الثقافة التنظيمية ، واختلاف في مستوياتها ، فضلاً عن وجود مؤشرات عامة على أن هناك علاقة ارتباط بين أنماط ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة وبين فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بهذه المؤسسات.

علاوة على أن الدراسات الميدانية السابقة - التي أنجزت في البيئة الليبية -المشار إليها سابقاً، لم تتناول بالدراسة والتحليل علاقة الثقافة التنظيمي بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي . الأمر الذي حدا بالباحث لأجراء هذه الدراسة.

استناداً على ما سبق ، فإن مشكله الدراسة تكمن في السؤال التالي : هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ؟

4 . هدف الدراسة (Research Aim) :

تسعي الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي. وللوصول إلى هدف الدراسة تم الاستعانة بالأهداف المساعدة (Research objectives) التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.
- التعرف على درجه فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

5. فرضيات الدراسة:

صيغت فرضيات الدراسة في ضوء مشكله الدراسة وأهدافها، بحيث تكونت من فرضيه رئيسيه وأربعه فرضيات فرعيه ، كما يلي:

1.5 الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمه، فقد أشتق من الفرضية الرئيسية أربعه فرضيات فرعيه ، هي :

1.1.5 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

2.1.5 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

3.1.5 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

4.1.5 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

6. أهميه الدراسة (Research Importance) :

- تستمد الدراسة أهميتها من أهميه موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، والذي تتفق معظم الأدبيات الإدارية علي أهميتهما في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وفاعليه.

- ندرة الدراسات - علي حد علم الباحث - التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية، الأمر الذي قد يجعل من هذه الدراسة مدخل للعديد من الدراسات المتخصصة في ذات المجال.

- قد تفيد هذه الدراسة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية التي لها علاقة ارتباط بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

- قد تساعد الدراسة في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية المتوافر حالياً، و زياده مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية ذات المستوى المتدني نسبياً بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

7. متغيرات الدراسة:

احتوت هذه الدراسة علي المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الثقافة التنظيمية وأبعادها: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

- المتغير التابع: ويتمثل في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

8. حدود الدراسة:

يمكن تبيان حدود الدراسة ، كما يلي:

-الحدود الموضوعية : انحصرت الدراسة في التعرف علي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها التالية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية)، وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

-الحدود البشرية : اقتصرَت الدراسة علي مديري الإدارات العليا والوسطي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.

-الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

-الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال الشهور مارس وأبريل من العام 2019.

9. مصطلحات الدراسة:

استخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية :

1.9 الثقافة التنظيمية : هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات في المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليها ، وتمثل الأسس التي تحكم نظام الإدارة، كما توجه سلوك الأفراد الذي يتفاعلون به مع بعضهم البعض داخل المنظمة ، أو السلوك الذي يتعاملون به مع الأفراد والجهات خارج المنظمة (هل ، وجوزر ، 2001 ، 65).

2.9 القيم التنظيمية : هي عبارته عن اتفاقات مشتركة بين العاملين في المنظمة والمستمدة من الأخلاقيات الوظيفية و الخلق الشخصية للعاملين، و تعمل علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتحدد ما هو الخطأ والصواب وما هو المرغوب وغير المرغوب فيه في العمل بالمنظمة . (حجاج ، 2015 ، 41).

3.9 المعتقدات التنظيمية : هي "أفكار مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل ، والسلوك الشخصي والسلوك التنظيمي في بيئة العمل ، وكيفية تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية " (الحارثي ، 13، 2012).

4.9 الأعراف التنظيمية : هي معايير سلوكيه متعارف عليها يلتزم بها العاملون بالمنظمة دون الحاجه لكتابتها وتدوينها ، بحيث يتقيد بها العاملين داخل المنظمة باعتبارها تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (المدهون ، والجزراوي ، 1995 ، 400).

5.9 التوقعات التنظيمية : هي التعاقد النفسي غير المكتوب والذي يتضمن مجموعه من التوقعات ، يتوقعها الأفراد من المنظمة ، وتتمثل في الحقوق الوظيفية والحوافز المادية أو المعنوية ، أو التي تتوقعها المنظمة من الأفراد وتتجسد في توظيف مهاراتهم وقدراتهم وطاقاتهم في العمل ، خلال فترة عمل الأفراد بالمنظمة (السكارنة ، 2011 ، 333).

5.9 فاعلية إدارة الصراع التنظيمي : هو النشاط الذي تهدف من خلاله الإدارة إلى الوصول بالصراع بين الموظفين أو المستويات الإدارية أو الوحدات التنظيمية إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ علي هذا المستوى بغية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها بكفاءة وفاعلية (جمال الدين ، حامد ، 2014 ، 14) .

6.9 المستشفيات العامة : هي تنظيم اجتماعي طبي تختص بتقديم الرعاية الصحية للسكان ، وقائية أو علاجية أو إيوائية ، وتمتد هذه الرعاية إلى البيوت، كما تعمل كمركز تدريب للموارد البشرية العاملة بالمستشفى، والقيام بالبحوث الطبية (غازي، 1999، 6).

10. الإطار النظري للدراسة

10-1 مقدمة : لتحقيق أهداف الدراسة سيتم إعطاء نبذة مختصرة عن متغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، ويشمل ذلك مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها و خصائصها ، ثم التطرق لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد التالية : (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، بالإضافة إلى توضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي ، وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

10.2 مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture concept)

برز مصطلح الثقافة التنظيمية في أواخر ثمانينيات القرن الماضي ، كنتيجة لازدياد حدة التنافس بين الشركات الأمريكية والشركات اليابانية ، وتغلبت الثانية على الأولى من خلال الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة ، من خلال نقل تركيز المنظمات.

من الاهتمام بالتنظيم الرسمي إلى الاهتمام بخلق البيئة التنظيمية والثقافة التنظيمية القادرة على تحفيز أبداع العاملين وتوليد أفكار جديدة في العمل ، حيث أضحت الثقافة التنظيمية إحدى أبرز الأدوات التنظيمية المستخدمة في مجال تطوير الأداء المؤسسي.

و تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد " (أبو قحف ، 2002 ، 243) ، كما تُعرف على أنها " مجموعة العمليات التي تربط أعضاء المنظمة من خلال النمط المشترك للقيم الأساسية والمعتقدات والتوقعات التنظيمية في المنظمة " (pool,2000,32) ، فالثقافة التنظيمية هي " مجموعة الافتراضات الأساسية التي أوجدتها أو اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة من الأفراد ، لمواجهة مشكلات التكيف الخارجي والاندماج والتنسيق الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها لفترة طويلة من الزمن، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس عند التعامل مع تلك المشاكل " ، (Shein,1985:17) وتشير الثقافة التنظيمية إلى " مجموعة القيم والاعتقادات والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عملة فيها " (حريم ، 2004 ، 327) ، كما أن الثقافة التنظيمية تعني " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه " ، (القريوتي ، 2000 ، 373) ، وهي تشير إلى " مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد لا تكون مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للموظفين الجدد في المنظمة " (أوبكر ، 2008 ، 130).

ومن التعريفات السابقة يمكن القول ، إن الثقافة التنظيمية هي عبارة منظومة من الأفكار القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يلقي حولها أعضاء التنظيم ، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة ، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم ومهاراتهم وإنتاجيتهم في العمل ، وتؤثر في مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات.

10-3 أهمية الثقافة التنظيمية : تحقق الثقافة التنظيمية العديد من المزايا للمنظمات ، فهي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، وتمنح الموظفين شعور بالهوية والانتماء للمنظمة ، وتسهل التزام الموظفين تجاه المنظمة والجماعة بدلا من اهتمامهم بذاتهم ، وتساعد على الاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة. وتعد الثقافة التنظيمية إحدى الأدوات التنظيمية الفاعلة بمنظمات الأعمال ، إذ تكاد لا توجد أية منظمة دون ثقافة تنظيمية خاصة بها ، وتكمن أهمية وجود الثقافة التنظيمية ودورها في المنظمات في الآتي:

- تعمل الثقافة التنظيمية علي توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه (العيان ، 2010، 313-314).

2- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تزود الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطرق التي تؤدي بها الأعمال بالمنظمات (حمود، 2002، 80).

3- تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات (المرجع السابق، 83).

4- تعمل الثقافة التنظيمية على المواءمة بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين الشخصية ، بحيث يصبح تحقيق الأفراد لأهدافهم مقترن بتحقيق الأهداف التنظيمية (العبدالله ، 2003 ، 55).

5- تعمل الثقافة التنظيمية علي تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل المنظمة وربطها بالأداء المؤسسي بالمنظمات (المرجع السابق ، 55).

10-4 خصائص الثقافة التنظيمية : تتصف الثقافة التنظيمية بجموعه من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحيه ، ومن خصائص المنظمات من ناحية أخرى . ويمكن تحديد أهم خصائص الثقافة التنظيمية في الآتي (العميان ، 315، 2005-316):

- 1- **عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه.
- 2- **عملية إنسانية:** يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا توجد هناك ثقافة تنظيمية .
- 3- **عملية متغيرة:** الثقافة التنظيمية متغيرة نتيجة تأثيرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ، ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان ، لأن الفرد تعود على قوانين وأنظمة معينة.
- 4- **عملية قابلة للانتقال:** فالثقافة التنظيمية في التنظيم تنتقل ما بين الموظفين من الموظفين العاملون إلى الموظفين الجدد.
- 5- **عملية رضا نفسي:** فهي تشبع حاجات الموظفين المادية والنفسية وترضي الضمير وتشعر الموظف بتحقيق ذاته.

10-5 **أبعاد الثقافة التنظيمية:** كما سبق الإشارة إلى إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم في العمل ، وتمثل مصدر للشعور المشترك بالرؤى الأهداف المستقبلية وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي بالمنظمات ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال النقاء وتمحور جميع العاملين حول الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وأبعادها الرئيسية ، والمتمثلة في الأبعاد التالية (صديقي ، 2013، 13-15) :

10-5-1 **القيم التنظيمية:** القيم بشكل عام ، هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ، أو ما هو جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ، كما تعكس القيم التنظيمية القيم السائدة في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة . ومن هذه القيم علي سبيل المثال : المساواة بين العاملين ، احترام الوقت ، الاهتمام بالأداء المؤسسي ، عدم قبول الرشوة ، احترام المراجعين والمنتفعين من الخدمات التي تقدمها المنظمة (العميان ، 2005 ، 312). و تشير القيم التنظيمية إلى تلك القيم التي تسود في المنظمة ككل ، وتواتر العاملون علي تطبيقها في المنظمة ، وهذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنه تظهر بوضوح عند وضع الأهداف ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتساهم الإدارة العليا في ترسيخ وتعزيز القيم التنظيمية في المنظمة إذا ما أستمرت في تبنيه لفترة زمنية طويلة (حجاج ، 2015، 42).

10-5-2 **المعتقدات التنظيمية:** المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية . في حين تمثل المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال : أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة ، والمساهمة في العمل الجماعي ، وأثر ذلك علي تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات (المرجع السابق ، 312) . كما يقصد بالمعتقدات التنظيمية " الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل " (السكرانة ، 2011 ، 333). فالمعتقدات التنظيمية هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتطور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال ، أهمية مشاركة العاملين في صياغة رؤية ورسالة المنظمة وعلاقة ذلك بالصراع التنظيمي (الحارثي ، 2012، 13).

10-5-3 **الأعراف التنظيمية:** الأعراف التنظيمية هي المعايير التي يلتزم بها العاملون وواجبه الأتباع دون أن تكون مكتوبة و مدونة في التنظيم ، علي اعتبار أنها تساعد في زيادة فاعلية المؤسسي بالمنظمات ، وهي ما

تعارف عليه داخل أي منظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف ، حيث تسود ويلتزم الجميع بها ، إن لم تكن مكتوبة ، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ ، ومن هذه الأعراف على ، التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين في ذات المنظمة أو تعيين موظفين متزوجين بزوجات يحملن جنسيات أجنبيه في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة ، أو تعيين ذوي القربي من الدرجة الأولى والثانية في المنظمة ، كالأب ، والأخوة أو الأخوات ، أو الأخوال والأعمام .. وغيرهم من ذوي القربى (المدهون، والجزراوي ، 1995 ، 401) ، و تشير الأعراف التنظيمية إلى المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم أنها ضرورية وصحيحة لبيئة العمل ، بغض النظر عن فاعليتها أو عدم فاعليتها، ومن هذه المعايير التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة ومن المفترض أن تكون هذه العراف غير مكتوبة وواجبة التنفيذ (الحارثي ، 13، 2012).

10-5-4 التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يتوقعها ويحددها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة يتم بين الموظف والتنظيم ، مثل ، توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم ، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل بين المرؤوسين و الرؤساء، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إشباع الحاجات المادية والسيكلوجية للموظف (المختار ، 37، 2015). وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة، فكل يسعى إلى هدف ما ، والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده ، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة ، وقد تتوقع منه الإبداع ، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد و رغباتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية (المدهون ، والجزراوي ، 1995 ، 401).

مما سبق يتضح جلياً ، أن إبعاد الثقافة التنظيمية هي الإطار العام المفسر والموجه لسلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها جميع العاملين بالمنظمة ، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم لعملهم من ناحية ، وتؤثر على فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات من ناحية أخرى.

10-6 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي (management of organizational conflict concept)

أن الغاية من إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات هو الوصول بالصراع إلى مستوى مرغوب كما تراه إداره المنظمة (كامل ، 1994 ، 15) ، وتعرف أدرة الصراع التنظيمي بأنه " ذلك النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراع إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة " (جاد الرب ، 2005 ، 483)، كما تشير أدرة الصراع التنظيمي إلى قدره" المدير على تحويل الصراعات بين العاملين أو المستويات الإدارية أو الوحدات الإدارية في المنظمة إلى صراعات بناء بدلا من أن تكون هدامه " (عيد ، 1997 ، 21).

10-7 فاعلية إدارة الصراع التنظيمي : يسعى المدراء إلى أدارة الصراعات التنظيمي بفعالية ، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب إدارة الصراع الفعالة ، أهمها ما يلي : (جواد ، 2005 ، 253 - 255):

- أ- أسلوب التجنب: هو ميل أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل .
- ب- أسلوب المساومة: يعكس هذا الأسلوب ميل بعض المدراء إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق.
- ج- أسلوب الإجبار: ينطوي هذا النمط على ميل المدراء نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على المرؤوسين.

د- أسلوب المواجهة: هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة لدى المدراء في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة.

ه- التهدة: وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المدير إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف.

مما تقدم ، يمكن القول أن فاعلية إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في قدره ومهارة المدير في اختيار و استخدام الأسلوب الإداري الفعال، من بين عدة أساليب إدارية ، بقصد الصراعات التنظيمية القائمة بالمنظمات ، بشرط أن يتوافق ذلك الأسلوب مع الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

11. المنهج والإجراءات

1.11 منهج الدراسة (Methodology): أتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات بخصوص أهداف وفرضيات الدراسة بقصد تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.

2.11 مجتمع الدراسة (Community the research): يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في بنغازي ، والبالغ عددهم (95) مديراً* ، باعتبارهم من أكثر الفئات داخل المستشفيات العامة ، الذين يتوافر لديهم مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية ، علاوة على أنهم يمتلكون المهارة والمعرفة الإدارية التي تمكنهم من إدارة وحل الصراعات التنظيمية سواء بين الأفراد أو المستويات الإدارية ، كما أن حل وإدارة الصراعات التنظيمية ، هو من صميم مهامهم ومسؤولياتهم بحكم مراكزهم الوظيفية والمستوى الإداري الذي يشغلونه بالمستشفيات العامة ، وقد قام الباحث بدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. ولابد من التنويه إلى انه قد تم استثناء كلا من ، مستشفى ، الجمهورية ، و السابع من أكتوبر ، ومستشفى العيون المركزي من الدراسة، وذلك بسبب إعادة إنشاء الأول ، وخضوع الثاني والثالث للصيانة في ذات توقيت أجراء هذه الدراسة ، كما هو مبين بالجدول (1).

جدول (1) توزيع مديري الإدارات العليا والوسطى ونسبهم علي المستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

م	المستشفى	عدد مديري الإدارة العليا	عدد مديري الإدارة الوسطى	العدد الكلي	النسبة المئوية
1.	مستشفى الجلاء للحوادث	3	10	13	13.70 %
2.	مستشفى الهواري العام	3	11	14	14.73 %
3.	مستشفى الأمراض النفسية	2	8	10	10.55 %
4.	مستشفى الأمراض السارية	2	7	9	9.47 %
5.	مركز الأنف والأذن والحنجرة	2	6	8	8.42 %
6.	مركز بنغازي الطبي	4	12	16	16.84 %
7.	مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية والدرن	2	6	8	8.42 %
8.	مركز خدمات الكلى	3	6	9	9.47 %
9.	مستشفى الأطفال التخصصي	3	5	8	8.42 %
	المجموع	24	71	95	100 %

• تم تحديد عدد المديرين من خلال إدارة شؤون العاملين بالمستشفيات المبحوثة.

3.11 أداه الدراسة (Data collection tools) : استخدمت أستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الميدانية بهذه الدراسة ، حيث قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان، استنادا علي الدراسات والبحوث السابقة ، وما تم استخلاصه من الأدب الإداري ذو الصلة بموضوع الدراسة ، حيث أستخدم الباحث في قياس مستوى الثقافة التنظيمية المقياس الذي أستخدمه كل من الحاسي (2009) والزوى (2012) و الورفلي (2013) ، كما أستخدم في قياس إدارة الصراع التنظيمي المقياس الذي أستخدمه كل من،، الفيتوري(2004)، الطيرة(2009) ، وعليه فقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام أساسية، هي: القسم الأول: ويتعلق بالبيانات العامة عن مالى استمارة الاستبيان، وهي: النوع، المستوي التعليمي، التخصص العلمي، المستوى الإداري، مدة الخدمة.

القسم الثاني: ويختص بمقياس مستوى الثقافة التنظيمية ويتكون من (28) فقرة موزعة علي أربعة أبعاد ، كما يلي: البعد الأول: القيم التنظيمية، ويتضمن (8) فقرات ، وهي الفقرات: (21،3،4،5،6،7،8) ،البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويحتوي علي (8) فقرات، وهي الفقرات: (9،10،11،12،13،14،15،16) ،البعد الثالث: الأعراف التنظيمية، واشتمل عل (7) فقرات، وهي الفقرات: (17،18،19،20،21،22،23) ،البعد الرابع: التوقعات التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات، وهي الفقرات: (24،25،26،27،28) ،القسم الثالث: ويتعلق بمقياس فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، ويتكون من (26) فقره. ولابد من التنويه إلى أن جميع فقرات الاستبيان قد صيغت بشكل إيجابي مقاسه حسب مقياس " ليكرت " Lkier الخماسي ، أي بمعنى أن كل فقرة من فقرات الاستبيان مقاسه بخمسة درجات تحدد مستوى الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان ، والجدول (2) يبين توزيع الدرجات علي بنود الإجابة .

جدول (2) توزيع الدرجات علي بنود الإجابة

الإجابة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
الدرجة	5	4	3	2	1
التقدير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

وقد قام الباحث باحتساب المقياس المستخدم في الدراسة ، وفقاً للتالي : تم احتساب (4) درجات وهي ناتج عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى لمقياس "ليكرت" الخماسي (5-1)، من ثم إجراء عملية قسمه الحد الأعلى للمقياس (5) علي طول خلايا المقياس ($4/5 = 0.8$). وأضافه ناتج عملية المقياس. ادنى درجه في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث اصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1 - 1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس . فعندما تقع أجابه المبحوث علي فقرات المقياس وأبعاده في المدى (1 - 1.8) ،يعني ذلك بانه غير موافق بشده ، أما اذا كانت أجابته في المدى (4.2 - 5) يكون موافق بشده ، في حين أن مدى الإجابة (1.8 - اقل من 2.6) تعني أن المبحوث غير موافق ، بينما مدي الإجابة (2.6 - اقل من 3.4) يشير إلى أن المبحوث محايد ، كما أن مدى الإجابة (3.4 - اقل من 4.2) ، تبين أن المبحوث موافق . كما هو مبين بالجدول (3).

جدول (3) مدى الدرجة ومستوى الثقافة التنظيمية ودرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

مدى الدرجة	التقدير	مستوى الثقافة التنظيمية	درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي
من 1 إلى اقل من 1.8	غير موافق بشده	ضعيف جداً	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى اقل من 2.6	غير موافق	ضعيف	ضعيفة
من 2.6 إلى اقل من 3.4	محايد	متوسط	متوسطة
من 3.4 إلى اقل من 4.2	موافق	مرتفع	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	غير موافق بشده	مرتفع جداً	مرتفعة جداً

11-4 ثبات وصدق مقاييس الدراسة

11.4.1 ثبات مقاييس الدراسة : يُعرف الثبات بأنه " درجة الركون إلى نتائج المقياس ودرجه الثقة في هذه النتائج ودقتها وثباتها " (دويدار ، 2000 ، 248) ، كما يقيس " مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تكرر استخدام نفس الاستبيان أكثر من مرة " (المرهضي ، 2014 ، 857) ، وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة طبقت معادلة ألف كور نباخ (Alpha Cronbach) باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.4.2 صدق مقاييس الدراسة: يُشير صدق المقياس إلى أن " الأداة تكون صادقة اذا كان مظهرها يشير إلى ارتباطها بالظاهرة المراد قياسها " (المنسي ، 2003 ، 116) ، بمعنى أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس المستخدم في الدراسة بطريقتين:

11.4.1 الصدق الظاهري : قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي علي مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والإحصائية من جامعتي بنغازي وعمر المختار، والبالغ عددهم (6) محكمين * ، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات الواردة باستمارة الاستبيان ،ومدي مناسبتها وأهميتها لأبعاد المقياس، وأبداء ما يروونه من ملاحظات ، وعليه فقد قام الباحث بأجراء التعديلات المطلوبة من الناحيتين العلمية واللغوية من أضافه و حذف و أعاده صياغه لبعض فقرات الاستبيان.

11.4.2 الصدق الإحصائي: يعتبر الصدق الإحصائي أحد الطرق البسيطة والدقيقة المستخدمة في معرفة معاملات صدق المقياس ، " ويقاس باحتساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس (درة ، 1999 ، 223) و قد تراوحت معاملات الثبات ما بين (84.2% - 96.6%) ، كما تراوحت معاملات صدق المقياس ما بين (91.7% - 98.4%) وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق المقياس، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات و صدق مقاييس الدراسة.

جدول(4) معاملات ثبات و صدق ومقاييس الدراسة

المتغيرات المعامل	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية	إدارة الصراع التنظيمي
معامل الثبات	0.842%	0.939%	0.941%	0.877%	0.969%	0.889%
معامل الصدق	0.917%	0.969%	0.970%	0.936%	0.984%	0.942%

11.5 توزيع أستمارة الاستبيان : قام الباحث بتوزيع عدد (95) استمارة استبيان علي جميع مديري الإدارات العليا والوسطي بالمستشفيات العامة الليبية في مدينة بنغازي، واستغرقت مده توزيع و استلام الاستمارات ثلاثة أسابيع من الأسابيع الأولى منشهر أبريل ، بغية الحصول علي نسبة استلام مرتفعة ، ومنح المبحوثون الوقت المناسب كي يدلو ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية، يمكن الوثوق بها و الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (88) استمارة، ما نسبته (92.63%) من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة.

11.6 الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية * ، بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي، statistical package for the social sciences (spps)، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية:

1. معاملات ثبات وصدق المقياس ، للتأكد من ثبات فقرات وأبعاد مقاييس الدراسة والتأكد من قدرة المقياس علي قياس ما وضع من أجله باستخدام معادله ألفا كرو نباخ (Alpha Chronbavh) ، وكذلك الجداول التكرارية (Tables Frequency)، بقصد حصر أعداد المبحوثون ونسبهم المئوية وفقا لخصائصهم العامة .
3. مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency) ، باستخدام المتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean) والمدي (Range) و الانحراف المعياري (Standard Deviation) ، بقصد التعرف علي مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي .
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ، بقصد تحليل علاقه الارتباط بين متغيرات الدراسة.

12. 6. اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي: من شروط استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ، و للتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، تم استخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov test ، كما هو مبين بالجدول (5):

جدول (5) (Kolmogorov-Smirnov test) لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي	النتيجة
الأنماط القيادية	0.371	78	0.241	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي
التغيير التنظيمي	0.156	78	0.108	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي

يتضح من الجدول (5) ، أن القيمة الاحتمالية لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. و يجدر التنويه إلى ، أن الباحث قد أستخدم معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ، لدراسة قوة ومثانه العلاقة بين المتغيرين المتغير (المستقل) والمتمثل في الثقافة التنظيمية وأبعادها والمتغير (التابع) والمتمثل في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، حيث تفيد قيمه معامل الارتباط ، في تحديد وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيران ، وفيما إذا كانت العلاقة طردية أو عكسية، و تحديد قوة أو قبول أو ضعف علاقه الارتباط بينهما. فإذا "كانت أشاره معامل الارتباط موجبة فأن ذلك يدل على وجود علاقة طردية موجبه بين المتغيرين، أما اذا كانت سالبة فالعلاقة بينهما عكسية" (غدير ، 2003 ، 514).

12. تحليل البيانات :

12. 1. الخصائص العامة للمبحوثون: بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، تطلب الأمر التعرف علي الخصائص العامة للمبحوثون من خلال تحليل البيانات العامة المتعلقة بهم ، والجدول(6)، يوضح الخصائص العامة للمبحوثون .

جدول (6) الخصائص العامة للمبحوثون

الخصائص	البند	التكرار	النسبة المئوية
النوع.	ذكر .	73	82.95%
	أنثي .	15	17.05%
	المجموع	88	100%
المستوى التعليمي.	الثانوية أو ما يعادلها .	8	9.09%
	دبلوم عالي.	17	19.32%
	جامعي.	56	63.64%
	ماجستير أو دكتوراه.	7	7.95%
	المجموع	88	100%

المحاسبة .	11	12.51%
أداره .	39	44.45%
اقتصاد .	3	3.33%
علوم طبية	7	7.57%
تخصصات أخرى .	28	32.14%
المجموع	88	100%
الإدارة العليا .	22	25%
الإدارة الوسطى.	66	75%
المجموع	88	100%
من 5- أقل من 10 سنوات.	30	34.1%
من 10- أقل من 15 سنوات	21	23.86%
من 15- أقل من 20 سنة.	18	20.45%
من 20 سنة فأكثر .	19	21.59%
المجموع	88	100%

يتبين من الجدول (6) ، أن غالبية المبحوثون من الذكور بنسبه بلغت (82.95%) و ما نسبته (17.05%) عن الإناث ، وقد يعزي السبب في ذلك إلى طول ساعات الدوام الرسمي في المستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي والذي قد يمتد علي فترتين في اليوم الواحد ، فضلا علي أن العادات والتقاليد الاجتماعية لا تحبذ أن تعمل المرأة في وظائف يمتد ساعات دوام العمل الرسمي إلى ساعات طويلة ، إذ يستحسن أن تعمل المرأة في مجالات وظيفيه ومهنية أخرى ، كالتعليم والرعاية الاجتماعية.

ويوضح الجدول (6) ، أن ما نسبته (63.64%) من المبحوثون من ذوي المستوى التعليمي الجامعي (بكالوريوس أو ليسانس) ،ويُظهر الجدول (6) ، أن ما نسبته (44.45%) من المبحوثون متخصصون بمجال الإدارة ، ومن الجدول (6)، يُلاحظ توزع المبحوثون على مستويي الإدارة العليا والوسطى ، ، فما نسبته (25%) في مستوى الإدارة العليا ، كما أن ما نسبته (75%) هم في مستوى الإدارة الوسطى. كما يلاحظ من الجدول (6)، أن نسبه (57.96%) من المبحوثون لديهم مدة خدمة في وظائفهم تتراوح من 5 إلى أقل من 15 سنة. 12 - 2 مستوى الثقافة التنظيمية و أبعادها بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي: بهدف تحديد مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها ،أستخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى، والترتيب ، في تحليل إجابات المبحوثون عن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها في المستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، كما يوضح ذلك جدول (7) .

جدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثون عن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

م	مستوي الثقافة التنظيمية وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
1 -	البُعد الأول : القيم التنظيمية .	3.664	.741	مرتفع	3
2 -	البُعد الثاني: المعتقدات التنظيمية.	3.780	.683	مرتفع	1
3 -	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية.	3.594	.736	مرتفع	4
4 -	البُعد الرابع: التوقعات التنظيمية.	3.709	.764	مرتفع	2
المتوسط العام		3.686			
الانحراف المعياري العام		.731			
المستوى العام		مرتفع			

يُظهر الجدول (7) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن مستوى الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي قد بلغ (3.686) بانحراف معياري عام مقداره (0.731)، الأمر الذي يعني أن مستوى الثقافة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة ،هو مستوى (مرتفع) . كما يبين الجدول (7) ، أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، ذات مستويات (مرتفعة) ،قد تراوحت متوسطاتها الحسابية من الأدنى إلى الأعلى ما بين (3.594 - 3.780) وبانحراف معياري تراوح من الأدنى إلى الأعلى ما بين (0.683 - 0.764) ، حيث جاءت الأبعاد مرتبة حسب الأهمية، وفقا للتالي، في الترتيب الأول بُعد "المعتقدات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.780) وانحراف معياري (0.683)، يليه في الترتيب الثاني بُعد " التوقعات التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.709) وانحراف معياري (0.764)، و في الترتيب الثالث بُعد " القيم التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.664) وانحراف معياري (0.741)، ثم في الترتيب الرابع والأخير بُعد "الأعراف التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.594) وانحراف معياري (0.736)

12 - 3 تحليل فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية

12- 3 - 1 البُعد الأول: القيم التنظيمية : يُظهر جدول (8) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " القيم التنظيمية".

جدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "القيم التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	لدى الموظفين قيم مشتركة حول العمل.	4.316	0.701	مرتفع	1
2.	يسود الاحترام المتبادل علاقه الرؤساء بالمرووسين	3.612	0.754	مرتفع	6
3.	يشعر الموظفون بأهمية العمل المناط به.	3.980	0.973	مرتفع	3
4.	يحرص الموظفون علي الموارد المادية للصندوق.	3.967	0.873	مرتفع	4
5.	. تنمي الإدارة قيم الشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين.	3.996	0.852	مرتفع	2
6.	توجد معايير أخلاقية للوظائف بالصندوق.	3.548	0.954	مرتفع	7
7.	يتحقق العدل بين الموظفين بالصندوق .	3.838	0.868	مرتفع	5
8.	تهتم الإدارة بالتطوير الوظيفي والمهني للموظفين.	3.483	0.941	مرتفع	8
	القيم التنظيمية	3.664	0.741	مرتفع	

يتضح من الجدول (8) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد القيم التنظيمية قد بلغ (3.664) بانحراف معياري عام مقداره (0.741)، الأمر الذي يعني أن مستوى القيم التنظيمية، هو مستوي (مرتفع) . ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قيم مشتركة حول العمل لدى مديري الإدارات العليا والوسطى ، كما تُنمي الإدارة قيم الثقة والشفافية المتبادلة بين المدراء والعاملين بالمستشفيات ، كما يعتبر المدراء أن القيم التنظيمية منسجمة مع قيمهم الشخصية و أصبحت جزء من سلوكهم التنظيمي، إذ توجد بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي معايير لأخلاقيات الوظيفة و يسود الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرووسين ، كما يشعر المدراء والموظفون بأهمية العمل المناط بهم ، ويوجد العدالة التنظيمية ، كما أن الإدارة العليا تثمن التعاون بين كافة المستويات الإدارية بالمستشفيات المبحوثة.

12- 3 - 2 البُعد الثاني: المعتقدات التنظيمية : يُوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " المعتقدات التنظيمية".

جدول(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "المعتقدات التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
9	تعزز الإدارة مبدأ التعاون في العمل.	3.831	.813	مرتفع	5
10	تتوافق المعتقدات الشخصية مع المعتقدات التنظيمية.	4.224	.912	مرتفع جداً	1
11	تعتقد الإدارة بجدوي التعاون في تنفيذ العمل.	4.109	.946	مرتفع	2
12	يوجد اعتقاد بأن شعار الصندوق يعكس رسالته.	3.601	.801	مرتفع	7
13	توجد رؤيه واضحة بالصندوق.	3.871	.822	مرتفع	4
14	لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.548	.787	مرتفع	8
15	يشارك الموظفون في أدارة الصراع التنظيمي.	4.096	.971	مرتفع	3
16	توجد معايير علمية وموضوعية تتعلق بالترقية الوظيفية.	3.631	.987	مرتفع	6
المعتقدات التنظيمية		3.780	.683	مرتفع	

ينبين من الجدول (9) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد المعتقدات التنظيمية قد بلغ (3.780) بانحراف معياري عام مقداره (.683).التنظيمية، الأمر الذي يعني أن مستوى المعتقدات التنظيمية، هو مستوي (مرتفع). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود توافق ما بين المعتقدات التنظيمية والمعتقدات الشخصية للمدراء ، كما تعتقد الإدارة العليا بجدوي التعاون في إنجاز العمل بالمستشفيات المبحوثة ، و توفير الفرصة لمشاركة المدراء والعاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وفي إدارة الصراعات التنظيمية ، ووجود اعتقاد لدى المدراء بأن شعار المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي يعكس رسالتها ، فضلاً عن توافر معايير علمية وموضوعية واضحة تستخدم في منح الحوافز المادية والمعنوية و في أتمام إجراءات الترقية لكافة العاملين بالمستشفيات المبحوثة.

12- 3 - 3 البُعد الثالث: الأعراف التنظيمية : يُبين جدول (10) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " الأعراف التنظيمية".

جدول(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "الأعراف التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
17.	تساعد الأعراف في الصندوق علي التكيف مع التطورات التقنية الحديثة في العمل .	4.054	1.106	مرتفع	3
18.	تساعد الأعراف في الصندوق عي الأبداع والابتكار في العمل.	4.290	.732	مرتفع جداً	1
19.	تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ القرارات الاستثنائية.	3.483	.915	مرتفع	6

20.	تتشير سير وقصص تفوق الموظفين.	4.096	.936	مرتفع	2
21	يشارك المدير مروضيه مناسباتهم الاجتماعية.	3.451	.876	مرتفع	7
22	تمثل الأعراف في الصندوق حافزاً ودافعاً للعمل.	4.032	.724	مرتفع	4
23.	يعطي الموظفون في الصندوق الفرص العادلة لسماع شكاوهم.	3.935	.863	مرتفع	5
الأعراف التنظيمية		3.594	.736	مرتفع	

يُظهر الجدول (10) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد الأعراف التنظيمية قد بلغ (3.594) بانحراف معياري عام مقداره (.736). الأمر الذي يعني أن مستوى الأعراف التنظيمية، هو مستوى (مرتفع) . ويفسر الباحث ذلك إلى أن الأعراف التنظيمية المتعارف عليها بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي تساعد علي الأبداع الإداري كما تشير بالمستشفيات العامة سير وقصص المدراء والموظفين الأكفاء ، وكذلك يشارك المدراء مروضيهم في مناسباتهم الاجتماعية ، علاوة علي أن الأعراف التنظيمية تساعد المدراء على فهم وتوظيف التقنية الحديثة في أنجاز العمل ، كما تجتمع الإدارة العليا بالمستشفيات العامة مع المدراء عند اتخاذ القرارات الاستثنائية .

12- 3 - 4 البعد الرابع: التوقعات التنظيمية : يُظهر جدول (11) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب للإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " التوقعات التنظيمية".

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "التوقعات التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
24.	تتوقع من الموظفين أن يؤديوا المهام الوظيفية مقابل حصولهم علي حقوقهم الوظيفية.	3.967	.874	مرتفع	2
25.	يتوقع الموظفون أن يحقق لهم العمل الأمان الوظيفي.	3.612	.835	مرتفع	5
26.	تعمل الإدارة علي تحقيق ما يتوقعه الموظفون.	3.741	.913	مرتفع	4
27.	تتوقع الإدارة من الموظفين توظيف قدراتهم ومهاراتهم.	3.806	.803	مرتفع	3
28.	تُثمن وتقدر الإدارة وكفاءه الموظفين في أداء مهامهم.	4.419	.792	مرتفع جداً	1

يتبين من الجدول (11) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد التوقعات التنظيمية قد بلغ (3.709) بانحراف معياري عام مقداره (.764)، الأمر الذي يعني أن مستوى التوقعات التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، هو مستوي (مرتفع) . ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء والموظفون بالمستشفيات العامة ، يتوقعون أن تُثمن الإدارة العليا كفاءتهم في أداء العمل ، وذلك مقابل الحصول علي حقوقهم الوظيفية و تقديم الحوافز المادية والمعنوية و توفير الأمان الوظيفي لهم، كما تتوقع المستشفيات العامة من المدراء أن يؤديوا مهامهم الوظيفية بمستوي مرتفع من الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي والقدرة علي الابتكار والأبداع الإداري .

13- 3 درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي: بهدف تحديد درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، قام الباحث باستخدام

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والدرجة، والترتيب ، في تحليل إجابات المبحوثون عن فقرات فاعليه أداره الصراع التنظيمي ، كما هو مبين في الجدول (12):

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثون عن فقرات فاعليه أداره الصراع بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1 -	أقوم بإدارة الصراع بشكل مباشر.	4.633	.614	مرتفعة جداً	1
2 -	أصر علي الاحتفاظ بوجهه نظري.	4.033	.490	مرتفعة	11
3 -	أناقش أسباب الصراع مع الموظفين بشكل مباشر.	4.333	.844	مرتفعة	3
4 -	استخدم القوانين واللوائح في أداره الصراع بالعمل.	4.033	.556	مرتفعة	12
5 -	اعمل علي تقريب والموظفين بين الموظفين.	4.300	.794	مرتفعة	4
6 -	أتابع مشاكل العمل بشكل مباشر.	3.339	.681	متوسطة	17
7 -	اطرح أفكار علي الموظفين بوضوح.	4.200	.886	مرتفعة	7
8.	أقدم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.	4.100	.661	مرتفعة	9
9.	أوفق بين اهتماماتي واهتمام الموظفين.	4.233	.773	مرتفعة	5
10.	أسعي إلى تحقيق أهدافي بثبات.	4.000	.787	مرتفعة	14
11.	أحاول أقناع الموظفين بمزايا موقفي.	4.100	.803	مرتفعة	10
12.	أدع الموظفين يتحملون مسؤوليه أداره الصراع.	4.000	.694	مرتفعة	13
13.	استخدم أسلوب التوفيق في أداره الصراع.	4.233	.971	مرتفعة	6
14.	اطلب المساعدة من الموظفين في أداره الصراع.	3.347	.949	متوسطة	20
15.	أقدم بعض التنازلات عند أداره الصراع القائم.	3.355	1.222	متوسطة	22
16.	أسعي إلى إيجاد الحلول الوسط للصراع التنظيمي.	3.386	.987	متوسطة	26
17.	أشجع الموظفين علي تطبيق الأساليب العلمية في أداره الصراع.	3.344	1.074	متوسطة	18
18.	أنهي الصراع باستخدام الأوامر والتعليمات.	3.372	1.080	متوسطة	25
19.	أصرف بحزم عند أداره الصراع.	3.356	1.048	متوسطة	23
20.	اعمل علي التخفيف من حدة الصراع.	3.338	1.061	متوسطة	16
21.	استعين بالخبراء في أداره الصراع.	3.364	1.172	متوسطة	24
22.	أوافق الموظفون علي بعض مواقفهم.	3.354	1.095	متوسطة	21
23.	أقتنع بأن الصراع ليس مصدر للقلق.	3.345	1.195	متوسطة	19
24-	استخدم أسلوب التهدة في أداره الصراعات القائمة.	4.500	.900	مرتفعة جداً	2
25.	افتح قنوات اتصال مباشره مع الموظفين.	3.966	.850	مرتفعه	15
26.	أوظف الصراعات القائمة في مصلحة العمل.	4.200	.961	مرتفعة	8
المتوسط العام		3.394			
الانحراف المعياري العام		.501			
الدرجة		متوسطة			

يتبين من الجدول (12) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي قد بلغ (3.394) بانحراف معياري عام مقداره

(501)، الأمر الذي يعني أن درجة فاعليه أداره الصراع بالمستشفيات المبحوثة، هي درجة (متوسطة) . ويلاحظ من الجدول (12) أن درجة فقرات فاعليه أداره الصراع التنظيمي قد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة جداً من حيث درجة الفاعلية ، كما تراوحت متوسطاتها الحسابية من الحد الأعلى إلى الحد الأدنى ما بين (3.386-4.633) وانحرافات معياريه تراوحت من الحد الأدنى إلى الحد الأعلى ما بين (1.222 - 4.90) ، كما تحصلت فقرتان علي درجة مرتفعة جداً و احدى عشر فقرة على درجة متوسطة وثلاثة عشر فقرة على فقرة علي درجة مرتفعة.

أما ترتيب أعلى أربعة فقرات من حيث الأهمية - من الأعلى إلى الأدنى - فقد جاءت وفقاً للترتيب الأول الفقرة الأولى التي تنص علي " أقوم بأداره الصراع بشكل مباشر " بمتوسط حسابي (4.633) وانحراف معياري (614)، وبدرجه فاعليه مرتفعة جداً، تليها في الترتيب الثاني الفقرة الرابعة والعشرون التي تنص علي " استخدم أسلوب التهذنة في أداره الصراعات القائمة ، بمتوسط حسابي (4.500) وانحراف معياري (900) ، وبدرجه فاعليه مرتفعة جداً، و جاءت في الترتيب الثالث الفقرة الثالثة التي تنص علي أناقش أسباب الصراع مع الموظفين بشكل مباشر " ، بمتوسط حسابي (4.333) وانحراف معياري (844) ، وبدرجه فاعليه مرتفعة ، وفي الترتيب الرابع الفقرة الخامسة التي تنص " اعمل علي تقرب الموظفين بين الموظفين " علي بمتوسط حسابي (4.300) وانحراف معياري (794) ، وبدرجه فاعليه مرتفعة.

أما ترتيب أدنى أربعة فقرات من حيث الأهمية - من الأدنى إلى الأعلى - فقد جاءت وفقاً للترتيب الثاني السادس والعشرون الفقرة رقم (16) التي تنص علي " أسعي إلى إيجاد الحلول الوسط للصراع التنظيمي بمتوسط حسابي (3.386) وانحراف معياري (987) و بدرجه متوسطة ، وفي الترتيب الخامس والعشرون الفقرة (18) التي تنص علي " انهي الصراع باستخدام الأوامر والتعليمات " ، بمتوسط حسابي (3.372) وانحراف معياري (1.080) ، وبدرجه متوسطة ، وبالترتيب ما قبل الأخير الفقرة (24) التي تنص علي " استعين بالخبراء في أداره الصراع " بمتوسط حسابي (3.364) وانحراف معياري (1.172) ، وبدرجه فاعليه متوسطة، وفي الترتيب الثالث والعشرون و الأخير الفقرة (19) التي " أنصرف بحزم عند أداره الصراع " ، بمتوسط حسابي (3.350) وانحراف معياري (1.048) وبدرجه فاعليه متوسطة.

13- تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة : أستخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وأبعادها إدارة الصراع التنظيمي ، من خلال اختبار ثبات الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها من عدمه.

13-1 اختبار فرضيه الدراسة الرئيسية : و تنص علي انه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (13) *معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها	.738**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

• جميع جداول معامل الارتباط من أعداد الباحث، استناداً علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss. يتضح من الجدول (13)، أن معامل الارتباط يساوي (.738*)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص علي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي. وهذا يدل علي وجود علاقة طردية

قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية، زادت درجة فاعلية أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي. 13- 2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: و تنص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول(14)

معامل الارتباط بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
القيم التنظيمية.	.671**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (14)، أن معامل الارتباط يساوي (.671**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، فكلما زاد مستوى القيم التنظيمية ، زادت درجة فاعلية أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية ببنغازي.

13- 3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول(15)

معامل الارتباط بين بُعد المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
المعتقدات التنظيمية.	.594**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يلاحظ من الجدول (15) ، أن معامل الارتباط يساوي (.594**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المعتقدات وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى المعتقدات التنظيمية ، زادت درجة فاعلية أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

13- 4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: و تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول(16)

معامل الارتباط بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الأعراف التنظيمية	.613**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($01 \leq \alpha$).

بالاطلاع علي الجدول (16) ، يلاحظ، أن معامل الارتباط يساوي (0.613). وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من ($05 \leq \alpha$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($05 \leq \alpha$) بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي انه كلما زاد مستوى الأعراف التنظيمية ، زادت درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

5-13 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: و تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($05 \leq \alpha$) بين بُعد التوقعات التنظيمية و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (17)

معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
التوقعات التنظيمية	0.695**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($01 \leq \alpha$) .

بالنظر إلى الجدول (17) يلاحظ، أن معامل الارتباط يساوي (0.695). وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من ($05 \leq \alpha$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($05 \leq \alpha$) بين بُعد التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي انه كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية ، زادت درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

14 - النتائج:

14-1 نتائج تتعلق بالخصائص العامة للمبحوثون:

1 - أظهرت الدراسة أن ما نسبته (44.45%) من مديري الإدارات العليا والوسطى ، بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي متخصصون بمجال الإدارة، وما نسبته (7.57) من المديرين متخصصون بمجال العلوم الطبية ، وما نسبته (32.14) منهم توزعوا علي تخصصات علميه أخرى، هي : الهندسة ، تقنية المعلومات ، الحقوق، الإحصاء.

2 - بينت الدراسة أن غالبيه مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، من الذكور وينسبه بلغت (82.95%) ، وإن ما نسبته (63.64%) من المديرين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، وما نسبته (7.95%) منهم من ذوي المستوى التعليمي ماجستير أو دكتوراه. وبينت الدراسة أن ما نسبته (57.96%) من مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية لديهم سنوات خبرة تمتد من 5 - أقل من 15 سنة، وما نسبته (21.59%) لديهم سنوات خبرة تمتد أكثر من 20 سنة .

14-2 نتائج تتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية و درجة إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة في مدينة بنغازي:

1- أوضحت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها، ذات مستوى مرتفع بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، بمتوسط حسابي (3.686) وانحراف معياري (0.731).

- 2- أظهرت الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، هي درجة متوسطة بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، بمتوسط حسابي (3.394) وانحراف معياري (501) .
- 3- بينت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية، قد جاءت مرتبه حسب متوسطاتها الحسابية من الأعلى إلى الأدنى ، كما يلي :

- أ - المرتبة الأولى : بُعد المعتقدات التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.780) وانحراف معياري (683).
- ب - المرتبة الثانية: بُعد التوقعات التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.709) وانحراف معياري (764).
- ج - المرتبة الثالثة : بُعد القيم التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.664) وانحراف معياري (741).
- د - المرتبة الرابعة: بُعد الأعراف التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.594) وانحراف معياري (736).

14 - 3 نتائج تتعلق باختبار فرضيات الدراسة:

- 1 - بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- 2 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، والأعراف التنظيمية) ، وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.

15 - التوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز وتدعيم المستوى الحالي والمتوافر من أبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- 2 - الاهتمام بإقامة المؤتمرات والندوات العلمية، والدورات التدريبية وورش العمل ، التي تتعلق بموضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي.
- 3- تعميق الوعي لدي المدراء والموظفون ، بأهمية علاقه الارتباط بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- 4- العمل علي تفعيل دور أبعاد الثقافة التنظيمية ذات علاقة الارتباط القوية بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي ، والمتمثلة الأبعاد التالية : (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية).
- 5 -أهمية إنشاء وحده أداريه بالهيكل التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي تختص بترسيخ وتفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية ذات الصلة بزيادة مستوى فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.
- 6 - توسيع دائرة البحث في مواضيع ذات الصلة الثقافة التنظيمية وأداره الصراع التنظيمي ، وفي هذا الصدد يقترح الباحث إمكانيه القيام بالدراسات التالية : (دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط القيادية ، دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة عن واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة أثر الولاء التنظيمي علي إدارة الصراع التنظيمي ، سياسة استقطاب وتعيين الموارد البشرية وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، أثر التدريب علي فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

- قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية

- أبوبكر ، مصطفى محمود (2008). الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية للكتب.

- الدوري ، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان : دار اليازوردي للطباعة والنشر .
- الحاسي ،ماجد محمد (2009) . " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الإداري" ، ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعه بنغازي.
- السكارنة ، بلال خلف (2011). الأبداع الإداري ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى .
- السكارنة ، بلال خلف (2011). الإداري، عمان: دار ميسره للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1.
- الشطشاط ، الحسن عقيلة (2008). "أثر ثقافه المنظمة علي بناء المعرفة التنظيمية" ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم أداره الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .
- الطيرة ، أيمن فرج (2009). " اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب أداره الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية" ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم أداره الأعمال ، كليه الاقتصاد ، جامعه بنغازي .
- العميان ، محمود سلمان (2010) .التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة .
- العبدالله ، عبدالرحمن صالح (2003). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدي المدراء في محافظات جنوب الأردن " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة .
- العميان ، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة.
- العبابنة ، سعيد (1996) " أساليب أداره الصراع في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس" رساله ماجستير غير منشوره ، جامعه اليرموك ، الأردن.
- العنزي ، سعد علي ، وعلي ، حسين غالب (2015). "مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات الطبية والإدارية وتأثيرها علي القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية ، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (21) ، العدد (81) ، ص ص 1-40 .
- الزوى ، نسرین حسن (2012). "دوره الثقافة التنظيمية في زياده فاعلية الأداء الوظيفي" ، رساله ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .
- العللوني ، محمد (2002). العمل المؤسسي ، بيروت : دار أبن حزم للطباعة والنشر .
- صديقي، أمينة (2013). ، "أثر ثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .
- الفيتوري ، فرج مخلوف (2004) . " الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية " ،رساله ماجستير غير منشوره ، قسم أداره الأعمال ، كليه الاقتصاد ، جامعه بنغازي .
- القريوتي ،محمد قاسم (2000).السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر - أبو قحف ، عبدالسلام (2002). إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 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
- المدهون ، موسي ، والجزراوي ، إبراهيم (1995). تحليل السلوك التنظيمي سلوكياً وإدارياً للعاملين والجمهور ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى .
- المخيمر، وآخرون (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعه الدول العربية
- الورفلي ، نعيمة مسعود (2013). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .
- جمال الدين ، نجوي يوسف ؛ و حامد ، سامي سليمان ، (2014) " استراتيجية أداره الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي في ليبيا " ، دراسة ميدانية ، مجله العلوم التربوية ، يناير، العدد (1) ، ص 14 .
- جاد الرب، سيد محمد(1995 . إدارة الصراع التنظيمي "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،العدد(2) ، القاهرة.
- حريم ، حسين (2003). " أداره الصراع التنظيمي "، دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (6) ، العدد (2) ، ص ص 45-81 .
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- حجاج ، المداني (2015). "القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر
- درة ، عبدالباري ، و الصباغ ، زهير (2010). أداره الموارد البشرية : منحي نظمي ، القاهرة : دار المعرفة . دويدار ، عبدالفتاح (1999).أسس علم النفس التجريبي ، بيروت : دار النهضة العربية .
- زايد ، عادل محمد (1995). استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة "، دراسة ميدانية ، مجله الإدارة العامة ، العدد (4) ، ص ص 34 - 70.
- سعد، وائل محمد (2012). " الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية " ، دراسة ميدانية علي عينة من معلمي ومعلمات مدارس مدينة درنة ، المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات ، يناير ، العدد(6)،ص ص 100-12
- عيد، رمضان احمد (1997)، " أثر أداره الصراع في أحداث التغيير التربوي في المنظمات العامة " ، دراسة تحليلية ، مجله الفيصل ، العدد (249) ، ص 21 .
- غازي، فرحان (1999). خدمات الإيواء في المستشفيات ، عمان ، دار زهران .
- 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
- غدير، باسم (2003). العلم الرقمي إليه تحليل البيانات، دمشق: دار الضاد. فليفل ، أميرة علي (2012). "الأبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية " ، رساله ماجستير غير منشورة ، قسم أداره الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .
- هلال ، محمد (1999) . مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى.

- التقارير الرسمية الصادرة عن -ديوان المحاسبة الليبي ، التقرير السنوي العام ، للسنوات (2012، 2013 ، 2014 ، ، 2015، 2016).

ب- المراجع الأجنبية

- Mirada, ET (2012). The Relationship between organizational culture and knowledge management: An Empirical Study on Multimedia University in Malaysia, Multimedia University Journal Vol. (12),No (3), pp. 30-46.
- 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
- Young, A .Hee, Jeanne, R (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean University Hospitals. Journal of theTeanscultural Nursing Society.vol (22). pp. 22-30.
- Pool Steven w(2000). Organizational Cuiture and its relationships between job tension in measuring outcomes among business executives, Journal of Management Development, Vol.(19), No(1).pp. 32-38.
- Shien ,E.H.(1985). Organizational Culture and Leadership.3rd ed. San Francisco: Tossey Bass.

الملحق

قائمه بأسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	المؤسسة
1.	د.عبدالسلام محمد المغربي.	أستاذ الإدارة العامة المساعد.	جامعة بنغازي.
2.	د. خالد محمد الرفادي.	أستاذ إدارة الأعمال المساعد.	جامعة بنغازي.
3.	د. وائل محمد جبريل.	أستاذ إدارة الأعمال المشارك.	جامعة عمر المختار.
4.	د. خالد خليل الطيرة.	محاضر بقسم إدارة الأعمال.	جامعة بنغازي.
5.	د. نوريه سعد الشخي.	محاضر بقسم إدارة الأعمال.	جامعة بنغازي .
6.	د. عبدالغفار حمد المنفي.	أستاذ الإحصاء بقسم الإحصاء - خبير إحصائي.	جامعة بنغازي.