

أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في الارتباط الوظيفي:  
دراسة ميدانية على الهيئة التمريضية في مستشفى هيئة  
مأرب وكري العام

The Impact of Organizational Conflict Management  
Styles on Employee Engagement: A Field Study on the  
Nursing Staff in Marib and Karaa Public Hospitals.

د/عثمان سالم العرادة<sup>(١)</sup>

Dr. Othman Salem mabkhot AaLeradh

د/ عبدالناصر عبدالرحمن سودان<sup>(٢)</sup>

Dr. Abdalnasser Abdulrhman Nasser Soudan

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.1>

(١) أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة إقليم سبأ

عنوان المراسلة: [othmans1974@gmail.com](mailto:othmans1974@gmail.com)

(2) أستاذ إدارة الأعمال المساعد/ كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة إقليم سبأ

عنوان المراسلة : [Dr.abdulrahman.mohammed@gmail.com](mailto:Dr.abdulrahman.mohammed@gmail.com)



## الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء والسيطرة، والتجنب، والمساومة) على الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، والارتباط السلوكي والارتباط العاطفي).

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية. تألف مجتمع الدراسة من الممرضين في هيئة مستشفى مآرب، ومستشفى كرى بمحافظة مآرب، والبالغ عددهم (172) ممرضاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (118) ممرضاً وتم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Version 24) للتأكد من صحة اختبار الفروض وقد تم استخدام الاستقصاء كوسيلة للحصول على البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن نمطي: (المشاركة والإرضاء) يؤثران تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الارتباط الوظيفي، والارتباط المعرفي والسلوكي، والعاطفي. كما يوجد أثر إيجابي ومعنوي بمستوى ضعيف لنمطي (السيطرة، والتجنب) على الارتباط المعرفي، والسلوكي ولم يتحقق هذا الأثر على الارتباط العاطفي. كما أفادت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي ومعنوي لنمط المساومة على الارتباط العاطفي ولم يتحقق هذا الأثر على الارتباط المعرفي والسلوكي.

الكلمات المفتاحية: أنماط إدارة الصراع التنظيمي، الارتباط الوظيفي





## Abstract

This study aimed at identifying the effect of organizational conflict management styles on employee engagement. The study adopted the descriptive and analytical method, in addition the field study for data collection. The sample population consisted of the (172) nurses in the Marib General Hospital and Kara Hospital in the Marib a simple random sample of (118) nurses was selected. The findings revealed that both the integrating and obliging styles have a strong positive and significant effect on employee engagement (cognitive, behavioral and emotional). The findings also revealed that there is also a positive and weak effect of both the dominating and avoiding styles on the employee engagement and its cognitive and behavioral dimensions. This effect is not achieved on the emotional dimension. Furthermore, there is a positive moral effect of the compromising style on the overall employee engagement and the emotional dimension. This effect, however, is not achieved on the cognitive and behavioral link.

**Keywords:** conflict management styles, employee engagement





## مقدمة

يحدث الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف في الأهداف، والخلفيات، والقيّم، والأفكار، بحيث يحاول فرد بطريقة ما منع فرد آخر من تحقيق أهدافه، أو أنّ كل طرف في الصراع يحاول تهميد الآخرين أو الأضرار بهم أو القضاء عليهم.

فالصراع - بشكل عام - مقصود من طرف على طرف آخر، وهناك ثلاث وجهات نظر حول الصراع: وجهة نظر تقليدية ترى أنّ الصراع له أثر ونتائج سلبية ويجب تجنبه أو قمعه بأي طريقة، ووجهة نظر سلوكية تؤكد على أنّ الصراع أمر طبيعي وحتمي ويجب إدارته من خلال أنماط مختلفة لإدارته بشكل صحيح، وأخيراً يقترح الرأي التفاعلي أنّ الصراع جيد وضروري للنمو التنظيمي.

وينجم عن الصراع العديد من النتائج والمرتبات الفردية السلبية مثل عدم الثقة، التنافر، الفوضى، مشاكل الاتصال، انخفاض الرضا والالتزام التنظيمي، وفك الارتباط الذي يعد نقيضاً للارتباط الوظيفي.

وتستند فلسفة الارتباط الوظيفي الذي أصبح موضوعاً شائعاً لدى العديد من المنظمات؛ على أنّ الموظفين الذين يتسمون بارتفاع مستويات من العاطفة الإيجابية يشعرون بالرضا عن وظائفهم.

ومع التسليم بأنّ الصراع قد يكون أحد أهم أسباب فك الارتباط، فإنّ ذلك يقتضي إدارة الصراع من خلال أنماط مختلفة، حيث يبرز دور أنماط التعامل الشخصي مع الصراع والأنماط المفضلة من قبل الأفراد في حل تلك الصراعات، وعلى اعتبار أنّ زيادة أو نقصان ارتباط الفرد وظيفياً قد يتوقف على تحديد النمط المناسب الذي يدار به الصراع التنظيمي والدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه.

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### أولاً/ الصراع التنظيمي وأنماط إدارته:

للتعرف على معنى الصراع التنظيمي يجب الإشارة أولاً إلى أنّ هذا المفهوم يشير إلى الصراع الذي يتم في إطار منظمات الأعمال العامة والخاصة وليس خارجها. ويذكر (جرينج، وبارون، 2018: 477) أنّ الصراع في مجال السلوك التنظيمي يعني: «الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلاً من العمل مع بعضها».

ولأنّ الصراع يعدّ جزءاً من الحياة التنظيمية حيث يقضي المديرون ما يقارب 20% من وقتهم في مكان العمل للتعامل مع الصراع ومعالجة آثاره (Chan et al., 2008). يبرز دور وأهمية أنماط إدارة





الصراع المفضلة من قبل الأفراد لحلّ تلك الصراعات. (Kaushik and Dhaka, 2010). ويوضّح (Moberg, 2001: 47) أنّ نمط الصراع يشير إلى «أنماط سلوكية يفضل الأفراد استخدامها عند التعامل مع الصراع». وبحسب (Lee, 2008: 12) فهناك «أنماط مختلفة من السلوكيات التي يتم التعامل بها مع الصراع بين الأفراد وذلك لإدارة الصراع على نحو فاعل».

وفي هذا الصدد أثارَت دراسة (Friedman et al., 2000) تساؤلاً مفاده: ما النمط المناسب للتعامل مع الصراع؟ وللإجابة عن هذا السؤال تشير دراسة (Chung-Yan, and Moeller, 2010: 383) إلى أنّ الأبحاث في مجال الصراع التنظيمي أسفرت عن عدد من نماذج أنماط التعامل مع الصراع. كما بينت كتابات (Rahim, 1983) أنّ الأفراد يختلفون في الطريقة المفضلة للتعامل مع الصراع. ومن جهة أخرى يبين (Ogilvie and Kidder, 2008) أنّ فهم نمط إدارة الصراع أمر مهم ويؤدي إلى حلّ مرضٍ للصراع، إلا أنّ هذه الأنماط ليست مجموعة ثابتة يتم استخدامها استجابة للصراع حيث إنّ الاستمرار في ممارسة بعض أنماط الصراع قد يكون له تأثير نفسي سلبي على الأفراد والمنظمات مثل: زيادة التغيب ودوران العمل.

وفي سياق تحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي للدراسة الحالية، ونظراً لاعتمادها على الأساس الشخصي في التعامل مع الصراع، وعلى الرغم من اختلاف المسميات إلا أنّ هناك اتفاقاً من قبل العديد من الدراسات السابقة على سبيل المثال وليس الحصر (Ayub et al., 2017; Moberg, 2001) Chen et al., 2019 أنه توجد خمسة أنماط للتعامل مع الصراع قدمتها دراسة (Rahim, 1983) ناتجة عن دمج بعدين أساسيين: هما الاهتمام بالنفس الذي يعني درجة إرضاء الفرد لقراراته وتلبية احتياجاته الخاصة (أهمية القضية التي عليها الخلاف بالنسبة للفرد)، والاهتمام بالآخرين الذي يعني درجة اهتمام الفرد بمصالح الآخرين (التركيز على أهمية العلاقة مع الآخرين) وهذه الأنماط هي:

- 1- نمط المشاركة: يعبرّ هذا النمط عن «مستوى اهتمام عالٍ بالذات وبالآخرين، ويرتبط هذا النمط بالتشخيص والتدخل في حلّ المشاكل بالطريقة الصحيحة، والتعاون بين الأطراف المتصارعة لتقليل الخلافات بينهم، والانفتاح في مجال تبادل المعلومات، والبحث عن البدائل ودراسة أسباب الصراع للتوصل إلى حلٍّ فاعلٍ ومقبولٍ لكلا الطرفين» (Rahim, 2002: 218). ويضيف (Friedman et al., 2000) أنّ هذا النمط يقلل من مستوى تعارض المهام وتعارض العلاقات. وبحسب (Gross and Guerrero, 2000) فإنّ هذا النمط هو النمط المرغوب الفاعل في المنظمات دائماً؛ لأنه يؤدي إلى حلٍّ مرضٍ للأطراف المتصارعة، ويتضمن في سياقه التكيف والمشاركة الاجتماعية.
- 2- نمط الإرضاء: يعبرّ هذا النمط عن اهتمام منخفض بالذات واهتمام عالٍ بالآخرين أي حماية





العلاقات والحفاظ عليها بدلاً من متابعة تلبية اهتمامات الفرد. «ويعتمد هذا النمط على محاولة التقليل من الخلاف والتأكيد على القواسم المشتركة. يمكن استخدام هذا النمط عندما يكون أحد أطراف الصراع على استعداد للتخلي عن شيء ما على أمل الحصول على مقابل من الطرف الآخر عند الحاجة» (Rahim, 2002: 218-220). يسمى هذا النمط -أيضاً- بنمط الاستيعاب حيث يتم اللجوء إلى هذا النمط في حالة عدم الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف فيحاول أحد الأطراف تقليل الخلافات مع الطرف الأخر باستيعاب حالة التضارب من خلال التنازل له.

٣- نمط السيطرة: يشير هذا النمط إلى مستوى عالٍ من الاهتمام بالذات واهتمام منخفض بالآخرين، حيث يبذل الشخص المسيطر أو المنافس قصارى جهده لتحقيق هدفه، ونتيجة لذلك يتجاهل احتياجات الطرف الآخر، هذا النمط مناسبٌ للأمور الروتينية والتي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، ولكنه غير مناسب عندما تكون قضايا الصراع معقدة، وهناك وقت لاتخاذ قرارات سريعة، أو عندما يكون كلا الطرفين متساويين في القوة على أن المرؤوسين الذين يمتلكون درجة عالية من الكفاءة قد لا يحبون المشرف الذي يستخدم هذا النمط (Rahim, 2002). ويبين (الطائي، والعطوي، 2006: 130) «أنَّ هذا النمط يعتمد على استخدام القوة والهيمنة الشفهية لتحقيق المصالح».

٤- نمط التجنب: «وفيه يكون مستوى منخفض من الاهتمام بالذات وبالآخرين، ويكون الاعتماد فيه على الهروب من مواجهة الصراع وحل المشاكل، وهذا النمط مناسب للقضايا البسيطة، أو عندما تكون هناك حاجة إلى تهدئة قبل أن يتم التعامل مع مشاكل معقدة بشكل فاعل» (Rahim, 2002: 220) ويبين (Harper, 2004: 28) «أنَّ نمط التجنب يكون مفيداً عندما يكون المديرون غير مستعدين نفسياً للتعامل مع الضغوط المرتبطة بالمواجهة، أو لا يتقنون بمهاراتهم في التعامل مع الصراع، وأن الآخرين يمكنهم حلَّ الصراع بشكل أكثر فاعلية منهم».

٥- نمط المساومة: يعتمد هذا النمط على التوافق المعتدل بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين. ويخلص (Rahim, 2002: 220-221) إلى أنَّ هذا «النمط يعتمد على الأخذ والعطاء -give and-take» حيث يقدم الطرفان تنازلاتٍ للحصول على مكاسب مشتركة أو لجعل القرار مقبولاً من الطرفين». ويكون هذا النمط مفيداً عندما تكون الأطراف المتنازعة متنافره بقوة أو عندما يكون لدى الطرفين قوة متساوية، أو لم يتم التوافق في الرأي أو أنَّ الأنماط الأخرى لم تكن فاعلة في التعامل مع القضية المطروحة، إلا أنَّ هذا النمط غير مناسب للتعامل مع القضايا المعقدة التي تعتمد على المشاورة والانفتاح للحل (Gross and Guerrero, 2000).





## ثانياً/ الارتباط الوظيفي

اكتسبت البحوث حول الارتباط الوظيفي اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، من قبل الباحثين والمنظمات (Knight et al., 2017). حيث أصبح هذا المفهوم موضوعاً شائعاً لدى العديد من المنظمات؛ نظراً لارتباطه برفاهية الموظفين وأدائهم (Christian et al., 2011). وعلم النفس الإيجابي هو الأصل التأسيسي والتاريخي لهذا المفهوم (Durán et al., 2004). وهو الأمر الذي أشار إليه (Sonntag, 2011) في أن الارتباط الوظيفي أصبح قضية أساسية في بحث علم النفس التنظيمي. «الذي يقوم على علم النفس الإيجابي ويسعى إلى تفسير الحالات النفسية الإيجابية للموظفين في تشكيل المواقف والسلوكيات الإيجابية في العمل» (Park et al., 2017: 352).

ويتفق عديد من الباحثين، على سبيل المثال: (Park et al., 2017; العولقي، والنظاري، 2018; Al-Weshah, 2019 على أن Kahn, 1990: )) هو رائد مفهوم الارتباط الوظيفي، ويعرّف على أنه: «تعبير الفرد عن تفضيلاته الشخصية في سلوكيات العمل التي تعزز التواصل مع الآخرين من خلال حضوره الشخصي والأداء الكامل الفاعل للأدوار» (ص.700).

كما يرى (Schaufeli et al., 2002: 74) أن الارتباط الوظيفي عبارة عن: «حالة ذهنية إيجابية ذات صلة بالعمل تكمن في النشاط والتفاني والاهتمام في العمل». وشرح (Byrne 2015: 17) مصطلح الارتباط الوظيفي أنه: «عندما يكون الموظفون في حالة ارتباط فإنهم يوظفون ويمجمعون مستويات مختلفة من ارتباطهم المعرفي والنفسي والعاطفي ويجولون مهام عملهم وأنشطتهم إلى انجاز ذي معنى».

وقد توصل (Maslach et al., 2001) إلى أن الارتباط الوظيفي يختلف عن المشاركة والرضا الوظيفي من حيث الانجاز الشخصي والطاقة بحيث يمكن ملاحظتهما بوضوح في الارتباط الوظيفي، ولا يمكن ملاحظة ذلك في الرضا والمشاركة. وبنفس الرؤية يذكر (De Clercq et al., 2014) أنه من المهم ملاحظة أن الارتباط الوظيفي يختلف من الناحية النظرية عن المفاهيم ذات الصلة مثل: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي؛ لأن الارتباط الوظيفي يشير صراحة إلى الجوانب السلوكية الطوعية في العمل.

ومن وجهة نظر (Schaufeli et al., 2002) فإن هذه المفاهيم (الارتباط، والرضا، والالتزام والمشاركة) مترابطة مع بعضها، إلا أن الارتباط الوظيفي يحتوي على بعد أعمق للرفاهية والاستجابة العاطفية.





وعن النتائج الإيجابية للارتباط الوظيفي تتفق نتائج دراسات (Alarcon and ;Edwards, ;2011) و De Simone et al., 2014 على أن الارتباط الوظيفي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والأداء الأفضل. ويعزز من السلوك الابتكاري للعاملين، وخدمة العملاء، (Agarwal, ; Karatepe, 2013;); وفي مجال الرعاية الصحية توصلت دراسة (Bulka -Dajani, 2015 (2014 ;Anitha, 2014). وإلى أن الموظفين المرتبطين وظيفيًا يقدمون خدمات عالية الجودة وفي الوقت المناسب لعملائهم. (puram et al., 2015)

النتائج الإيجابية السابقة تدعم أهمية المزيد من البحث حول المتغيرات المتنبئة بالارتباط الوظيفي ومن ضمن ذلك أنماط إدارة الصراع التنظيمي.

### الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي والارتباط الوظيفي

الارتباط الوظيفي شيء ترغب فيه كل منظمة، لكن القليل من هذه المنظمات هي التي تعرف كيف تحققه (Efthymiades, 2016). ويرى (Knight, et al., 2017) أن دعم وتعزيز الارتباط الوظيفي يعد مصدر قلق رئيس للعديد من المنظمات.

علاوة على ذلك؛ فإن الصراع منتشر في العمليات التنظيمية (Ayoko et al., 2008). وهذا الانتشار قد يكون سبباً في بعض المشكلات التنظيمية، ومرتبطة سلباً بنتائج تفاعل وسلوكيات الموظفين فيما يتعلق بدوران العمل والغياب، وترك العمل والرضا الوظيفي والالتزام والمشاركة.

ولأن هناك حاجة لإدارة الصراع في أي منظمة -ليس للتقليل من النتائج السلبية للصراع ولكن لتعزيز النتائج الإيجابية- (Rahim, 2002). فإن الطريقة الأكثر فاعلية لتعزيز الارتباط الوظيفي هي: تحسين قدرات المنظمة على إدارة الصراع بطريقة سريعة وتعاونية؛ لأن الصراع في العمل إذا ما تم إدارته بشكل سيء سيكون له تأثير ضار على دوافع الموظفين والتزامهم وارتباطهم بالعمل، وعلى العكس من ذلك إذا استطاع الموظفون تحويل الصراعات المحتملة إلى فرص لمزيد من الإبداع وعلاقات أعمق فسيؤثر ذلك بشكل إيجابي على ارتباط الموظفين بأعمالهم (Efthymiades, 2016).

وفي إطار التفسيرات المتباينة لعلاقة الصراع التنظيمي بالارتباط الوظيفي توصلت دراسة (Einarsen et al., 2016) إلى وجود علاقة إيجابية بين منهج إدارة الصراع التنظيمي والارتباط الوظيفي، كما يسهم هذا المنهج في الحفاظ على مستويات عالية من الارتباط الوظيفي.

وفي إشارة ضمنية لهذه العلاقة توصلت دراسة (Aw, and Ayoko, 2017) إلى أن سلوكيات صراع





المروسين تؤثر على القيادة التحويلية التي بدورها تؤثر إيجابياً على الارتباط الوظيفي. وفي إطار العلاقة المباشرة بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي من خلال ثلاثة أنماط، هي: (المساومة والتجنب والسيطرة) والارتباط الوظيفي توصلت دراسة (Van Niekerk et al., 2017) إلى أنّ نمط المساومة يؤدي إلى مستويات أقل من الارتباط الوظيفي، ومستويات أعلى من فك الارتباط من العمل. وخلافاً لهذه النتيجة توصلت دراسة (Jung and Yoon, 2018) إلى أنّ نمطي: المساومة والمشاركة هما الأكثر أهمية في التأثير على الارتباط الوظيفي، وأن الأنماط الثلاثة الأخرى (التجنب، والهيمنة، والإرضاء) ليس لها تأثير كبير على الارتباط الوظيفي.

وتشير دراسة (العشري، 2020) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع وأبعاد الارتباط بالعمل (حيوية العاملين، وتفاني العاملين، وانهماك العاملين).

كما اهتم الباحثون - أيضاً - بدراسة تأثير الصراع على جوانب متعلقة بالارتباط الوظيفي، مثل: فك الارتباط في دراسة (Mosadeghrad and Mojbafan, 2019) التي دعمت فكرة أنّ الصراع التنظيمي يزيد من استعداد الموظفين لمغادرة المستشفيات. كذلك أثبتت دراسة (Dagenhardt et al. 2021) أنّ التدريب على إدارة الصراع في المستشفيات يقلل من نية دوران العمل.

## مشكلة الدراسة

استند الباحثان في تحديد مشكلة الدراسة على اتجاهاين يتمثل أولهما في الاتجاه الفكري المنطلق من الآتي:

- لم يتم التوصل على سبيل اليقين إلى أدلة مباشرة حول فاعلية أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط الوظيفي (Van Niekerk et al., 2017).
- هناك تأكيدات على أنّ المرضين يتكون عملهم بشكل مبكر، ويفضلون العمل بدوام جزئي وذلك نتيجة لما يواجهون من مشاكل في بيئة العمل (Mills and Blaesing, 2000)؛ كما تؤكد الدلائل على أنّ «(60%) من موظفي المستشفيات عانوا من الصراع مرة إلى خمس مرات خلال الأسبوع، وأن ما يقارب (37%) من المدراء أمضوا ما يقارب (90) دقيقة في حل الصراعات» (Pavlakis, et al., 2011: 244). وتسمح هذه الرؤية بإمكانية تأكيد القول بأنّ المنظمات الصحية تواجه صعوبة في الحفاظ على موردها البشري من المرضين.
- «ارتباط الفرد الوظيفي يتذبذب مع مرور الوقت متأثراً بالعوامل الظرفية» (Xanthopoulou et al., 2009: 235) و لأن «الصراع وارد الحدوث في مكان العمل، ويعدّ من أكثر الضغوطات فاعلية





في الحياة العملية» (88: Dijkstra et al., 2005). ويؤثر سلبًا على التزام الأفراد وولائهم الوظيفي (Rahim, 2015). فقد يكون الصراع أحد العوامل التي تقلل من ارتباط الموظفين بعملهم.

لم توجد الدراسات السابقة دليلاً علمياً حول أيّ من أنماط إدارة الصراع التنظيمي المناسب لإدارة الصراع في البيئة التمريضية، -خصوصاً- وأن أنماط إدارة الصراع لا تعد سمات شخصية ثابتة بل هي أنماط مرنة نوعاً ما يتم استخدامها وفقاً للاختلافات الفردية والسياقات الظرفية (Ogilvie and Kidder, 2008).

كما تمثل الجانب الثاني بقيام الباحثين بدراسة استطلاعية من خلال عقد مقابلات<sup>(1)</sup> مع بعض المرضين في المشفيين محل الدراسة اتضح من خلالها أنّ هناك عدداً من العاملين قد غادروا أعمالهم، واستعداد من بقي لترك أعمالهم في حال توافرت لهم فرص وظيفية أفضل، وذلك لعدد من الأسباب منها:

- شعورهم أنّ الإداريين في الإدارة العليا يستغلون موارد المستشفى لصالحهم، وأكدوا عدم مشاركتهم في صنع القرارات التي تخص أقسامهم مما ولد لديهم شعوراً بعدم الثقة.
- عدم كفاءة قنوات الاتصال بين إدارة المشفيين والمرضى وهذا أدى إلى ضعف العلاقات وضعف تبادل المعلومات وانخفاض قيم التعاون وتلقي تعليمات قد تكون متعارضة من مختلف المدراء بالإضافة إلى انخفاض الأجور.

كما توجد عدد من المؤشرات التي تعكس مظاهر وجود الصراع وفك الارتباط في المشفيين محل الدراسة والجدول الآتي يوضح هذه المؤشرات.

جدول رقم (1) بعض المؤشرات التي تعكس مظاهر وجود الصراع وفك الارتباط

المستشفى	عدد من تركوا المستشفى خلال الثلاث السنوات الاخيرة	التحقيق في حالات الصراع	نسب الغياب	حالات التهرب من العمل
هيئة مستشفى مارب	94	148	12	53
مستشفى كري العام	117	122	30	22

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات من المشفيين محل الدراسة العام (2021).

كل هذه التحديات جعلت المرضين في هذين المشفيين يتعرضون للخلافات ويضعف الحالة النفسية الإيجابية المرتبطة بالعمل وجعلهم أكثر ميلاً لفك ارتباطهم الوظيفي.

(1) تم إجراء مقابلات مع عدد من المرضين في المشفيين خلال الفترة من 2020 /2/6 إلى 2020/3/21.





ويترتب على ما سبق تحديد وصياغة مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- إلى أي مدى يمكن اعتبار أنماط إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة والإرضاء، والسيطرة والتجنب، والمساومة) عوامل مؤثرة على الارتباط الوظيفي؟ وما هي أهم الأنماط الأكثر قدرة على تفسير التباين في مستوى ارتباط المرضى بوظائفهم في المشفيين محل الدراسة؟
- ما مدى أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء والسيطرة والتجنب والمساومة) على أبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، والارتباط السلوكي، والارتباط العاطفي)؟

### أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- دراسة واختبار أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء والسيطرة، والتجنب، والمساومة) على الارتباط الوظيفي.
- دراسة واختبار أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء والسيطرة، والتجنب، والمساومة) على أبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، والارتباط السلوكي، والارتباط العاطفي).
- تقديم مجموعة من التوصيات توضح الأنماط المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي في المشفيين محل الدراسة التي بدورها تساعد في زيادة درجة ارتباط الأفراد وظيفيًا بهذه المستشفيات.

### أهمية الدراسة

- نظرًا لأن الصراع في العمل يعد من أكثر الضغوطات في الحياة العملية، وقد يؤدي إلى فك الارتباط (Dijkstra et al., 2005)؛ ولأن هناك أدلة تؤكد على وجود ندرة في نتائج إدارة الصراع التنظيمي مع الارتباط الوظيفي (Jung and Yoon, 2018)؛ فإن الحاجة قائمة لهذه الدراسة كمحاولة للإسهام في تقليل هذه الندرة من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج ومن ثم قد تمثل الدراسة الحالية إضافة متوقعة من الناحية العلمية.
- هناك الكثير من الدراسات التي تناولت الارتباط الوظيفي لتحديد الدوافع الرئيسة لهذا الارتباط (Park et al., 2017)، والدراسة الحالية تشارك أيضًا بمناقشة هذه الدوافع من منطلق ما أكد عليه المدخل الموقف من عدم وجود طريقة مثلى للتعامل مع المشكلات التنظيمية خصوصًا أن أنماط إدارة الصراع لا تعد سمات شخصية ثابتة (Ogilvie, and Kidder, 2008)؛ بل تختلف من مدير إلى آخر (Hans and Al Bariki 2012)، ومن ثم فمن المهم دراسة مدى تأثير الحالة النفسية الإيجابية المرتبطة بالعمل للفرد بأنماط إدارة الصراع المستخدمة من جانب المديرين ضمن بيئة مختلفة عن تلك الدراسات المتمثلة بالمستشفيات اليمنية.





تظهر أهمية الدراسة من الجانب التطبيقي في أن هناك حاجة ماسة لها في ظل التحديات التي تواجه عمل المستشفيات محل الدراسة، فأحد أهم القضايا التي تواجه الإدارة العليا هي كيفية الحفاظ على المورد البشري، بالإضافة إلى أن أدراك المديرين قد يكون محدودًا بنمط معين للتعامل مع الصراع، وبالتالي فقد تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحديد أولويات تبني النمط المناسب لإدارة الصراع وبشكل يساعد على زيادة درجة ارتباط المرضين بوظائفهم في هذه المستشفيات.

**فروض الدراسة: بناء على العرض السابق للأدبيات وعلى ما توصلت إليه من نتائج يمكن صياغة فرض الدراسة الرئيس:**

«تؤثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء، والسيطرة والتجنب، والمساومة) تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على الارتباط الوظيفي» وينبثق عن هذا الفرض خمسة فروض فرعية بحسب أنماط إدارة الصراع التنظيمي وعلى النحو الآتي:

- ١- الفرض الفرعي الأول: «يؤثر نمط المشاركة تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على أبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، الارتباط السلوكي الارتباط العاطفي)».
- ٢- الفرض الفرعي الثاني: «يؤثر نمط الإرضاء تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على أبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، الارتباط السلوكي الارتباط العاطفي)».
- ٣- الفرض الفرعي الثالث: «يؤثر نمط السيطرة تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على أبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، الارتباط السلوكي الارتباط العاطفي)».
- ٤- الفرض الفرعي الرابع: «يؤثر نمط التجنب تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على أبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، الارتباط السلوكي الارتباط العاطفي)».
- ٥- الفرض الفرعي الخامس: «يؤثر نمط المساومة تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على أبعاد الارتباط الوظيفي (الارتباط المعرفي، الارتباط السلوكي الارتباط العاطفي)».

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يستخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات بوساطة الاستقصاء، وتحليلها إحصائيًا لاختبار صحة فروض الدراسة بالإضافة إلى استخدام المسح المكتبي والإفادة من مراجعة الدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة والعينة: يتكون مجتمع الدراسة من المرضين في مستشفى هيئة مآرب العام ومستشفى كرى العام بمحافظة مآرب. واختيار هذين المستشفىين كونهما يمثلان المركز الرئيس لتقديم الرعاية الصحية حيث يقومان بتقديم العديد من الخدمات الطبية، ومن أكبر المستشفيات داخل المحافظة من حيث أعداد





أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على  
الهيئة التمريضية في مستشفى هيئة مأرب وكري العام  
د.عثمان سالم العرادة - د. عبدالناصر عبدالرحمن سودان

المرضى ويقومان باستقطاب العديد من الكوادر الطبية من داخل وخارج اليمن.

وعن عينة الدراسة فقد تم تحديد حجمها بناءً على الجداول الإحصائية حيث بلغت (118) مفردة لمجتمع دراسة يتكون من (172) عنصرًا وبدرجة ثقة (95%) ومستوى معنوية قدرة (5%)، (سيكاران، 2006: 421) وقد تم استخدام إجراءات العينة العشوائية البسيطة حيث تم التوزيع على المرضى الذين تم اختيارهم بناءً على جداول الأرقام العشوائية، وبناءً على وجود إطار كامل وغير متقدم لعناصر مجتمع الدراسة المتمثل بكشف المرتبات، كما تم توزيع العدد الإجمالي بين المشغفين محل الدراسة بناءً على التوزيع المناسب، والجداول الآتي رقم (2) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمستردة الصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول رقم (2)

تفصيلات مجتمع وعينة الدراسة وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة والمستردة السليمة

المستشفى	المجتمع		العينة		المستردة السليمة	
	عدد المرضى	النسبة	حجم العينة	الموزع	العدد	النسبة
هيئة مستشفى مأرب	80	47	55	55	50	91
مستشفى كري العام	92	53	63	63	53	84
الإجمالي	172	100	118	118	103	87

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء ما تم الحصول عليه من المشغفين محل الدراسة العام (2021).

تصميم قائمة الاستقصاء: بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية، قام الباحثان بتصميم قائمة الاستقصاء، لغرض جمع البيانات اللازمة واختبار فروض الدراسة وعلى النحو الآتي:

- الجزء الأول: قياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي اعتمدت الدراسة الحالية في تصميم هذا الجزء على دراسة (Rahim, and Magner, 1995) حيث استخدم هذا المقياس من قبل باحثين آخرين على سبيل المثال: (Lu and Wang, 2017; Ayub et al., 2017) وقد أكدت هذه الدراسات ارتفاع معاملات الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) مما يؤكد الاتساق الداخلي للأبعاد الخاضعة للقياس.
- الجزء الثاني: قياس الارتباط الوظيفي اعتمدت الدراسة في قياس هذا الجزء على دراسة (Rich et al., 2010) التي طورت مقياسًا يتضمن (18) عبارة تقيس مقدار ارتباط الأفراد المعرفي، والعاطفي والسلوكي. وقد أشارت هذه الدراسة بالاتفاق مع دراسة (Newman Harrison)





and, 2008) أنَّ المقياس الذي قدمته دراسات (Schaufeli., et al. 2002, 2004) بما يعرف بمقياس (Utrecht Work Engagement Scale) الذي يقيس سلوكيات الموظفين ذات الارتباط الوظيفي في ضوء مفاهيم مثل الحماسة، والتفاني، والاستغراق، لم يعكس تصورًا (Kahn, 1990) للارتباط حيث إنه قد تضمن عناصر تؤدي إلى الخلط بين الارتباط وحالات أشار إليها (Kahn) مثل تطابق القيم، والدعم التنظيمي المدرك والتقييم الذاتي الجوهري. كما أكدت بعض الدراسات التي تبنت هذا المقياس ارتفاع معاملات الثبات حيث كانت (قيم ألفا كرونباخ) في دراسة (Park., et al, 2017) (0.95).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف ببرنامج SPSS (Version 24) وذلك على النحو الآتي:

- اختبار ألفا كرونباخ لتقدير معاملات ثبات أدوات الدراسة.
- أساليب الإحصاء الوصفية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم استخدام هذه الأساليب لعرض البيانات في صورة ملخصة وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise وذلك لمقارنة الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة (أنماط إدارة الصراع التنظيمي) في تحديد قيم المتغير التابع (الارتباط الوظيفي).

اختبار قائمة الاستقصاء: لغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة قام الباحثان باختبار قائمة الاستقصاء من خلال استخراج معاملات الثبات طبقًا لاختبار ألفا كرونباخ، للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، أما اختبار الصدق الذي يقيس مدى ملاءمة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة فتم استخراجها من الجذر التربيعي لقيم الثبات، وقد تم حساب هذه المعاملات من خلال اختبار عينة من قوائم الاستقصاء عددها (50) قائمة. والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات والصدق، حيث كانت جميعها مرتفعة ويشير (Hair et al., 2010) إلى أنَّ قيم ألفا الأكبر من (0,60) تعد قيم مقبولة للحكم على اعتمادية المقاييس المطورة حديثًا.





أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على  
الهيئة التمريضية في مستشفى هيئة مارب وكري العام  
د.عثمان سالم العرادة - د. عبدالناصر عبدالرحمن سودان

جدول رقم (3) قيم معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	المتغيرات
7	0.964	0.931	نمط المشاركة
6	0.923	0.852	نمط الإرضاء
5	0.819	0.672	نمط السيطرة
6	0.861	0.743	نمط التجنب
3	0.811	0.659	نمط المساومة
16	0.974	0.950	الارتباط الوظيفي
5	0.932	0.870	الارتباط المعرفي
6	0.957	0.917	الارتباط السلوكي
5	0.931	0.867	الارتباط العاطفي

المصدر: نتائج التحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS العام (2021)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: يوضح جدول (3) الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لمتغيرات الدراسة ويتضح منه ما يلي:

١- انخفاض الأوساط الحسابية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي، وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت ضمن عدم الموافقة وعدم الموافقة تمامًا. باستثناء نمط السيطرة الذي تعدى حدود المحايد بنسبه بسيطة، كما تشير قيم الانحراف المعياري لهذه الأنماط إلى وجود قدر كبير من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة، باستثناء نمط المشاركة الذي جاء الانحراف المعياري له أكبر من (1) مما يدل على وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول هذا النمط.

٢- سجلت قيم الأوساط الحسابية للارتباط الوظيفي وبعديه (الارتباط السلوكي والمعرفي) تقديرًا ضمن المتوسط، في حين أن قيمة الارتباط العاطفي كانت أقل من المتوسط ضمن عدم الموافقة، كما أشارت قيم الانحراف المعياري إلى وجود قدر من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة حول الارتباط الوظيفي وأبعاده





جدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

S.D	Mean	المتغيرات
1.108	3.33	نمط المشاركة
0.992	2,94	نمط الإرضاء
0,788	3,45	نمط السيطرة
0,803	3,11	نمط التجنب
0,761	3,26	نمط المساومة
0,637	2,90	الارتباط الوظيفي
0.681	3.20	الارتباط المعرفي
0.676	3.29	الارتباط السلوكي
0.724	2.21	الارتباط العاطفي

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS العام (2021)

### نتائج اختبار الفروض:

نتائج اختبار الفرض الرئيس: يختبر هذا الفرض أثر أنماط إدارة الصراع على الارتباط الوظيفي إجمالاً وينص هذا الفرض على أنه: «تؤثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء، والسيطرة، والتجنب، والمساومة) تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على الارتباط الوظيفي للفرد» ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ويوضح الجدولان (5، 6) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (5) مراحل تحليل الانحدار المتعدد للارتباط الوظيفي على أنماط الصراع

Sig.f	F	Adj R2	$\Delta R^2$	$R^2$	R	المتغير المستقل الداخلى (أنماط إدارة الصراع)
**0,000	164.042	0.558	-	0.562	0.749	نمط المشاركة
**0,000	110.295	0.629	0.073	0.635	0.797	نمط الإرضاء

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* p<0.05 \*\* p<0.01 العام (2021)

١- هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين نمطي إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء) والارتباط الوظيفي.





- ٢- يوجد أثر إيجابي ومعنوي لنمطي المشاركة والإرضاء على الارتباط الوظيفي.  
٣- فسّر نمط المشاركة (56%) من التباين في الارتباط الوظيفي، يلي ذلك نمط الإرضاء حيث أسهمت القيمتان -معًا- في تفسير (64%) من التباين في الارتباط الوظيفي. والجدول التالي يوضح الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد للارتباط الوظيفي على أنماط إدارة الصراع
- جدول رقم (6)

الشكل النهائي لمراحل تحليل الانحدار المتعدد للارتباط الوظيفي على أنماط إدارة الصراع

Sig.f	F	المعامل الثابت	Sig.t	قيمة T	Beta	المتغير المستقل الداخـل (أنماط إدارة الصراع)
**0.000	110.295	0.999	**0.000	12.808	0.749	نمط المشاركة
			**0.009	5.035	0.296	نمط الإرضاء

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  العام (2021)

- تؤكد إشارات المعلمات التأثير الإيجابي لنمطي إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة، والإرضاء) على الارتباط الوظيفي، كما تشير نتائج (T. value) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0.000).
- لم يكن لباقي الأنماط (السيطرة، والتجنب، والمساومة) تأثير معنوي على الارتباط الوظيفي.
- قبول صحة الفرض الرئيس بصورة جزئية بالنسبة لنمطي إدارة الصراع التنظيمي (المشاركة والإرضاء) الذي أثبت التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر إيجابي لهما على الارتباط الوظيفي، ورفضه بالنسبة لنمط السيطرة، والتجنب، والمساومة الذي أثبت التحليل الإحصائي أنه لا يوجد أثر لهم على الارتباط الوظيفي.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: يختبر هذا الفرض أثر نمط المشاركة على الارتباط المعرفي، والسلوكي، والعاطفي، والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذا الاختبار:





جدول رقم (7)

تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي) على نمط المشاركة

المتغير	R	R <sup>2</sup>	Adj R2	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.f
الارتباط المعرفي	0.630	0.397	0.393	1.543	9.189	**0,000	84.431	**0,000
الارتباط السلوكي	0.763	0.583	0.579	0.458	13.37	**0,000	178.77	**0,000
الارتباط العاطفي	0.749	0.562	0.558	0.999	12.80	**0,000	04.164	**0,000

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* p<0.05 \*\* p<0.01 العام(2021)

١- هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين نمط المشاركة من جانب والارتباط المعرفي والسلوكي، والعاطفي من جانب آخر.

٢- وجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط المشاركة على الارتباط المعرفي والسلوكي، والعاطفي، كما يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن نمط المشاركة يفسّر (40%) من التباين في الارتباط المعرفي، ويفسّر (58%) من التباين في الارتباط السلوكي ويفسّر (56%) من التباين في الارتباط العاطفي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج (sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.000).

٣- يتضح من نتائج الجدول رقم (6) قبول صحة الفرض الفرعي الأول فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط المشاركة على الارتباط المعرفي، والسلوكي، والعاطفي.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني: يختبر هذا الفرض أثر نمط الإرضاء على الارتباط الوظيفي إجمالاً، والارتباط المعرفي، والسلوكي، والعاطفي والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (8)

تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي) على نمط الإرضاء

المتغير	R	R <sup>2</sup>	Adj R2	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.f
الارتباط المعرفي	0.579	0.335	0.330	1.853	8.035	**0,000	64.568	**0,000
الارتباط السلوكي	0.544	0.296	0.291	1.445	7.337	**0,000	53.830	**0,000
الارتباط العاطفي	0.553	0.306	0.300	1.775	8.290	**0,000	415.56	**0,000

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* p<0.05 \*\* p<0.01 العام(2021)





- ١- هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين نمط الإرضاء من جانب والارتباط المعرفي والسلوكي، والعاطفي من جانب آخر.
- ٢- وجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط الإرضاء على الارتباط المعرفي والسلوكي، والعاطفي، كما يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن نمط الإرضاء يفسّر (34%) من التباين في الارتباط المعرفي ويفسّر (30%) من التباين في الارتباط السلوكي ويفسّر (31%) من التباين في الارتباط العاطفي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج ( $\text{sig.f}$ ) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.000).
- ٣- قبول صحة الفرض الفرعي الثاني فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط الإرضاء على الارتباط المعرفي والسلوكي، والعاطفي.
- نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث: يختبر هذا الفرض أثر نمط السيطرة على الارتباط المعرفي، والسلوكي، والعاطفي

جدول رقم (9)

تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي) على نمط السيطرة

المتغير	R	$R^2$	Adj R2	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.f
الارتباط المعرفي	0.349	0.122	0.104	3.163	2.580	**0,013	6.657	**0,013
الارتباط السلوكي	0.430	0.185	0.168	3.024	3.298	**0,002	10.875	**0,002
الارتباط العاطفي	0.220	0.049	0.029	3.513	1.566	0.124	2.451	0.124

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  العام (2021)

- ١- هناك علاقة إيجابية ومعنوية ضعيفة بين نمط السيطرة من جانب والارتباط المعرفي والسلوكي من جانب آخر، ولم تتحقق هذه العلاقة مع الارتباط العاطفي.
- ٢- وجود أثر إيجابي ومعنوي ضعيف لنمط السيطرة على الارتباط المعرفي والسلوكي، كما يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن نمط السيطرة يفسّر (12%) من التباين في الارتباط المعرفي، ويفسّر (18%) من التباين في الارتباط السلوكي، كما يشير معامل جوهريّة النموذج ( $\text{sig.f}$ ) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01).
- ٣- لا يوجد أثر لنمط السيطرة على الارتباط العاطفي وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث بصورة جزئية فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط السيطرة على الارتباط المعرفي، والسلوكي ورفضه بالنسبة للارتباط العاطفي.





نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع: يختبر هذا الفرض أثر نمط التجنب على الارتباط المعرفي، والسلوكي،  
والعاطفي، والجدول (10) يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (10)

تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي) على نمط التجنب

المتغير	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.f
الارتباط المعرفي	0.378	0.143	0.125	3.207	2.829	*0,007	8.002	*0,007
الارتباط السلوكي	0.378	0.143	0.125	3.308	2.828	**0,007	7.998	**0,002
الارتباط العاطفي	0.269	0.072	0.053	3.458	1.933	0.059	3.738	0.059

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* p<0.05 \*\* p<0.01 العام (2021)

١- توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين نمط التجنب من جانب الارتباط المعرفي والسلوكي من جانب آخر،  
ولم تتحقق هذه العلاقة مع الارتباط العاطفي.

٢- وجود أثر إيجابي ومعنوي ضعيف لنمط التجنب على الارتباط المعرفي، والسلوكي، كما يشير معامل  
التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن نمط التجنب يفسّر (14%) من التباين في الارتباط المعرفي، ويفسّر  
(14%) من التباين في الارتباط السلوكي، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig.f) إلى معنوية هذه  
النتائج عند مستوى دلالة (0.01)).

٣- لا يوجد أثر لنمط التجنب على الارتباط العاطفي وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الفرعي الرابع  
بصورة جزئية فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط التجنب على الارتباط المعرفي والسلوكي  
ورفضه بالنسبة للارتباط العاطفي.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس: يختبر هذا الفرض أثر نمط المساومة على الارتباط المعرفي، والسلوكي،  
والعاطفي والجدول (11) يوضح نتائج هذا الاختبار:





جدول رقم (11)

تحليل الانحدار البسيط لأبعاد الارتباط الوظيفي (المعرفي، والسلوكي، والعاطفي) على نمط المساومة

المتغير	R	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	المعامل الثابت	قيمة T	Sig.t	قيمة F	Sig.f
الارتباط المعرفي	0.276	0.076	0.057	3.399	1.987	0.053	3.947	0.053
الارتباط السلوكي	0.257	0.066	0.047	3.551	1.843	0.072	3.396	0.072
الارتباط العاطفي	0.317	0.100	0.082	3.227	2.316	*0.025	5.363	*0.025

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج SPSS \* p<0.05 \*\* p<0.01 العام (2021)

١- توجد علاقة إيجابية ومعنوية بين نمط المساومة من جانب والارتباط العاطفي من جانب آخر، ولم تتحقق هذه العلاقة مع الارتباط المعرفي والسلوكي.

٢- وجود أثر إيجابي ومعنوي ضعيف لنمط المساومة على الارتباط الوظيفي إجمالاً والارتباط العاطفي، كما يشير معامل التحديد المعدل (R<sup>2</sup>) إلى أن نمط المساومة يفسّر (10%) من التباين في الارتباط العاطفي، كما يشير معامل جوهرية النموذج (sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (0.01).

٣- لا يوجد أثر لنمط المساومة على الارتباط المعرفي والسلوكي وبالتالي يتم قبول صحة الفرض الفرعي الخامس بصورة جزئية فيما يتعلق بوجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط المساومة على الارتباط العاطفي ورفضه بالنسبة للارتباط المعرفي والسلوكي.

## مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

- يتضح من بيانات الجدول رقم (4) أنّ المديرين في المستشفيات محل الدراسة لا يمارسون نمط الإرضاء في التعامل مع الصراع، حيث حقق هذا النمط وسطاً حسابياً بقيمة (2.94) كما أشارت قيمة الانحراف المعياري التي كانت أقل من الواحد الصحيح إلى اتفاق عينة الدراسة حول عبارات هذا النمط، ويميل المديرين إلى ممارسة نمط السيطرة بالدرجة الأساس، ثم نمط المساومة، ثم نمط المشاركة إلا أنّ قيمة الانحراف المعياري لهذا النمط جاءت أكبر من الواحد الصحيح مما يعني عدم اتفاق عينة الدراسة حول مدى ممارسة المديرين لنمط المشاركة، وعليه لا يمكن الجزم أنّ المديرين يمارسون هذا النمط بشكل أساسي، وأخيراً يحاول المديرين ممارسة نمط التجنب بنسب أقل من الأنماط السابقة، وتختلف هذه النتيجة مع رؤية (Pitsillidou et al., 2018: 957) في أنّ الأنماط الأكثر شيوعاً





لإدارة الصراع في البيئة التمريضية هي: التجنب فالتفاوض ثم المساومة، على أن هذا الاختلاف يمكن ربط تفسيره باختلاف البيئة التي أجريت بها الدراسات.

● كما يتضح من بيانات الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة من المرضى بشكل عام لديهم مستوى منخفض من الارتباط الوظيفي - إجمالاً - والارتباط العاطفي، في حين أن ارتباطهم المعرفي والسلوكي كان بدرجة متوسطة، وقد يكون هذا الارتباط محفزاً من خلال الواجب الإنساني المطلوب من قبل المرضى اليقظة والتركيز في الأنشطة المرتبطة بالعمل (ارتباط معرفي)، والنية للتصرف بطريقة تؤثر إيجابية على الأداء (ارتباط سلوكي).

● مناقشة وتفسير اختبار الفرض الأول: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط المشاركة على الارتباط المعرفي والسلوكي والعاطفي وتأتي هذه النتائج متفقة جزئياً مع نتائج دراسة (Jung and Yoon, 2018) من حيث وجود أثر لنمط المشاركة على الارتباط الوظيفي، ويمكن القول: إن هذه النتيجة منطقية بشكل كبير، كون هذا النمط يُشعر جميع الأطراف أنهم راجحون وقد حصلوا على ما يريدون، كما تتضمن هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات في الدعوى أن المديرين كلما تعاملوا مع الصراع بطرق تعاونية فإن ذلك سيزيد من النتائج الإيجابية للمنظمة والفرد، مثل: النمو والتعلم الفردي والتنظيمي في دراسة (Akuffo, 2015) وتشجع التعاون وتأكيد الذات في دراسة (Gross, 2009).

● مناقشة وتفسير اختبار الفرض الثاني: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود أثر إيجابي ومعنوي لنمط الإرضاء على الارتباط المعرفي والسلوكي والعاطفي، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Jung and Yoon, 2018) التي أشارت إلى أن نمط الإرضاء ليس له تأثير كبير على الارتباط الوظيفي، ويمكن تفسير الاختلاف مع هذه الدراسة من منظورين: الأول في مجال تطبيقها المتمثل في الفنادق، والثاني بما أشارت إليه دراسة (Cai and Fink, 2002: 68) في أن نمط الصراع الأكثر ملاءمة من غيره يتوقف على المنبهات الاجتماعية والعوامل السياقية أو الظرفية لحالة الصراع؛ كما يمكن القول: إن هذه النتيجة تعد منطقية إلى حد كبير نظراً لرغبة المرضى في حصولهم على الاهتمام من قبل المديرين حتى لو أدى ذلك إلى تخليهم عن بعض الأشياء، على أن هذا الشكل التعاوني العالي إذا استخدم من طرف الإدارة سيمثل عاملاً إيجابياً لزيادة الارتباط الوظيفي للمرضى.

● مناقشة وتفسير اختبار الفرض الثالث: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود أثر ضعيف لنمط السيطرة على الارتباط المعرفي والسلوكي، ولم يتحقق هذا الأثر على الارتباط العاطفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراستنا (Jung and Yoon, Van Niekerk et al., 2017) في أن نمط السيطرة ليس له تأثير كبير على الارتباط الوظيفي، كما تتضمن هذه النتيجة





مع كتابات (Lee, 2008) في الدعوى أنّ هذا النمط قد يكون فاعلاً، ولكن ليس مناسباً في كل الحالات. كما يمكن الاسترشاد بنتائج دراسة (Papathanassoglou et al., 2005) التي اثبتت أنّ الممرضات يملن إلى العمل تحت الضغط والسيطرة لتفسير التأثير الموجب الضعيف لنمط السيطرة على الارتباط المعرفي، والسلوكي كما أنّ حزم المدير في التعامل مع الموظفين في تحقيق الحل الأفضل للصراع قد يكون مطلوباً في حالات تتعلق بضرورة ارتباط الأفراد شخصياً بالعمل خصوصاً ما يتعلق بيقظة وتركيز الموظفين على أداء العمل والنية للتصرف بإيجابية. أما تفسير عدم تأثير هذا النمط على الارتباط العاطفي فهو أنّ هذا النمط لا يكون مطلوباً أو شائع الاستخدام في علاقات العمل (Cai and Fink, 2002)، المعتمدة على الدعم التنظيمي المدرك الذي يعد أحد دوافع الارتباط الوظيفي العاطفي (Rich et al., 2010). لذا فقد لا يساعد هذا النمط على زيادة ارتباط الممرضين عاطفياً بعملهم.

● مناقشة وتفسير اختبار الفرض الرابع: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود أثر ضعيف لنمط التجنب على الارتباط المعرفي، والسلوكي وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراستا (Van Niekerk et al., 2017) (Jung and Yoon, 2018) ويمكن تفسير هذه النتيجة من منطلق أنّ الممرضين قد يفضلون تجنب الصراع بسبب العمل الزائد، خصوصاً إذا كانت قضايا الصراع غير مهمة ولا تتعلق بمواقفهم المعرفية والسلوكية تجاه عملهم. أما بالنسبة لعدم وجود أثر لنمط التجنب على الارتباط العاطفي فتعد هذه النتيجة منطقية من احتمال شعور الممرضين بالارتباط العاطفي قد لا يتأثر عندما يتم تأجيل معالجة الصراع لمعرفة أنّ تأثير الاختلال المحتمل في مواجهة الطرف الآخر تفوق فائدة حل الصراع.

● مناقشة وتفسير اختبار الفرض الخامس: أسفرت نتائج اختبار هذا الفرض عن وجود أثر ضعيف لنمط المساومة على الارتباط العاطفي وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Van Niekerk et al., 2017) التي أشارت إلى أنّ نمط المساومة يؤدي إلى مستويات أقل من الارتباط الوظيفي ومستويات أعلى من فك الارتباط من العمل. كما تختلف جزئياً مع دراسة (Jung and Yoon, 2018) التي أشارت إلى أنّ نمط المساومة هو الأكثر أهمية في التأثير على الارتباط الوظيفي، كما توصلت الدراسة الحالية إلى أنّ نمط المساومة لا يؤثر على الارتباط المعرفي والسلوكي، ويمكن أنّ تفسر هذه النتيجة من منطلق طبيعة الحل الذي يقدمه هذا النمط والذي يتضمن الحلول الوسط المعتمدة على التنازلات عن بعض الفوائد، أو التنازل عن أكثر مما يريد الطرف الآخر. (Bakhare 2010) هذه التنازلات من وجهة نظر الموظفين أثناء حالات الصراع تعد خسارة، وعندما يتعين على جميع الأطراف التخلي عن شيء ما يحقق الربح، فقد يكونون أقل ارتباطاً معرفياً وسلوكياً بعملهم، وأقل





حماسًا لأنه لم يتم تلبية احتياجاتهم بالكامل.

دلالات الدراسة: أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من الدلالات وكما يلي:

- على مستوى النظرية يمكن استخلاص بعض الدلالات من نتائج الدراسة الحالية: أولاً تُوسع نتائج هذه الدراسة نطاق أنماط إدارة الصراع التنظيمي، من منطلق أنه لم يتم التوصل على سبيل اليقين إلى أدلة مباشرة حول فاعلية أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط الوظيفي (Van Niekerk et al., 2017). واستجابة لدعوات إجراء مزيد من الأبحاث حول العوامل التي قد تضعف أو تزيد من ارتباط الأفراد بوظائفهم، وللكشف عن تفضيلات الأفراد للتعامل مع الصراع. وبناءً على نتائج الدراسة فإنَّ نمطي إدارة الصراع (المشاركة والإرضاء) يؤديان دورًا مهمًا في تعزيز ارتباط الأفراد وظيفيًا. وثانيًا: توضح نتائج الدراسة أنَّ أنماط إدارة الصراع (السيطرة، التجنب، المساومة) قد تباينت في التأثير من عدمه على أبعاد الارتباط الوظيفي، وتوضح هذه النتائج أنَّ جهود المديرين قد لا تلقى النجاح المطلوب من خلال التعامل مع هذه الأنماط لزيادة ارتباط الأفراد سلوكيًا أو معرفيًا، أو عاطفيًا.
- على مستوى التطبيق أسهمت هذه الدراسة في تقديم دليل داعم لأهمية نمطي إدارة الصراع (المشاركة والإرضاء) على الارتباط الوظيفي، وعلى أنَّ المرضين يفضلون إدارة الصراع في المشفين محل الدراسة من خلال هذين النمطين، ومن المرجح أنَّ الذي جعل عينة الدراسة الحالية تفضل التعامل من خلالهما أهمُّا يركزان على مستوى عالٍ من التعاون والاهتمام بالآخرين. بمعنى آخر أنَّه على الرغم من أنَّ المرضين مهتمين بمصالحهم الخاصة، إلا أنَّ لديهم دافعًا تعاونيًا موازنة مصالحهم الخاصة بمصالح الآخرين؛ فعندما يدرك المرضون أنَّ مدراءهم يعملون على معالجة الصراع من خلال أنماط تعاونية تضمن مصالحهم فسيحقق ذلك ارتباطًا سلوكيًا، ومعرفيًا، وعاطفيًا أفضل وعلى النقيض من ذلك؛ ونظرًا لأنَّ الصراع يمكن أنَّ يؤدي إلى فك الارتباط فإنَّ قرار تجنب إدارته عمدًا أو من خلال تكتيكات تنافسية وهجومية، حيث يكون الاهتمام مرتفعًا بالمصالح الخاصة فذلك قد لا يضمن ارتباطًا وظيفيًا أفضل، وهذا يؤكد على حقيقة تطبيقية مفادها أنَّ المديرين بحاجة إلى إدراك طبيعة تأثير كل نمط لإدارة الصراع على الارتباط الوظيفي، لكي يتوافر لدى المرضين شعور أكبر بالارتباط الوظيفي من جانب؛ ولأنَّ مهارة التعامل مع هذه الأنماط باستثناء نمط التجنب تحدد فاعلية المدير من عدمها (Barbuto et al., 2010) وباعتبار أنَّ الصراع قد لا ينشأ من الظروف بل من الأنماط المتخذة للتعامل معه (Friedman et al., 2000). من جانب آخر.





## توصيات الدراسة

- يجب أن يدرك المديرين في المشفيين محل الدراسة أن الصراع ظاهرة اجتماعية طبيعية تحدث في الحياة اليومية العملية، وأن المستشفيات يمكن أن يكون فيها حالات صراع، ونظرًا لخصوبتها كمنظمات تعنى بحياة البشر؛ فمن المهم الاعتراف في الوقت المناسب بالصراع وتحديد الحلول المناسبة للحل، ومن الممكن وضع وإعداد إرشادات للموظفين يمكن أن تتبع في مواقف الصراع التي تتطلب إجراءات سريعة وحاسمة.
- ينبغي على المشفيين محل الدراسة إعداد برامج تدريبية متطورة في مراكز تدريب المديرين بحيث يكون هدف هذه البرامج إكساب المديرين مهارات التعامل مع الصراع، ويمكن أن تتضمن البرامج الآتي:
  - تعريف المديرين بأهمية إدارة الصراع، وأسبابه، ومظاهره، وأنماط إدارته، وأهمية حثهم على اتخاذ مواقف مرنة تجاه حالات الصراع وتدريبهم على كيفية التعرف على اكتشاف حالات الصراع مبكرًا وكيفية معالجتها بفاعلية وذلك على النحو الآتي:
  - نظرًا لأن أنماط إدارة الصراع التنظيمي تتأثر بالعوامل السياقية والاجتماعية والوظيفية فمن المهم وجود برامج تعليمية وتدريبية عملية قائمة على الحالة لمعرفة وتحديد هذه العوامل بحيث تساعدهم على التعامل مع الصراع بالنمط الذي يتناسب مع الحالة.
  - توفير برامج تدريبية في مجال تحسين مهارات اتصال المديرين من منطلق أن الأفراد الذين لديهم علاقات شخصية قوية هم أكثر عرضة ليكونوا قادرين على التواصل مع الآخرين وفهمهم بشكل فاعل من الذين لا يفعلون، كما يمكن استخدام تدريب الحساسية لمساعدة المرضين على تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرها على الآخرين.
- نظرًا لوجود مؤشرات تدل على ميل المديرين إلى ممارسة نمط السيطرة، فينبغي عليهم تعديل التعامل من خلال هذا النمط إلى التعامل من خلال نمطي (المشاركة والإرضاء) بعد ترجيحهما على غيرهم من أنماط إدارة الصراع في تأثيرهم الإيجابي على الارتباط الوظيفي، وعلى مديري المشفيين تنويع الممارسة بين هذين النمطين في التعامل وفقًا للموقف وعلى النحو الآتي:
- عندما يكون الصراع بين أطراف تتساوى في القوة فيمكن استخدام نمط المساومة ويتطلب هذا النمط من المديرين الإلمام بمهارات التفاوض والمشاركة والحوار المنطقي.
- يمكن التعامل مع نمط الإرضاء عندما لا يتم الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف، وعلى مديري المشفيين التنبيه إلى أن هذا النمط يركز على التنازل عن اهتماماتهم الخاصة في مقابل تلبية اهتمامات الطرف الآخر.





- أهمية تعزيز ارتباط أفراد الهيئة التمريضية وظيفيًا من خلال التعرف على احتياجات ودوافع المرضين والعمل بقدر الإمكان لتحقيقها وإشباعها، وخلق بيئة عمل سليمة في المستشفيات تدعم التوافق بين موظفيها من جانب وبين قيم، وأهداف، وتوجهات المستشفى من جانب آخر، والعمل على تخفيض التباين في مواردهم المالية مما يعزز من ارتباطهم ويقلل من حدة صراعاتهم

حدود الدراسة والتوجهات المستقبلية: انطوت هذه الدراسة على محددات منها أنها اقتصر على التعرف على أنماط إدارة الصراع المفضلة لدى المرضين وقد أوضح (Milton et al., 2015). أن تفضيل اختيار المرضين لهذه الأنماط يعتمد على الخصائص الوظيفية (كالاستقلالية، وعبء العمل، والأمان الوظيفي، والتغذية الراجعة، ودعم الزملاء). وعلى نحو مماثل فقد أثبتت دراسة (Rai and Mahesh- wari, 2020) أثر هذه الخصائص على الارتباط الوظيفي، ومن ثمَّ، ربما يكون من المجدي نفعًا في الأبحاث المستقبلية أن تأخذ أدوار هذه الخصائص كمتغيرات وسيطة بين أنماط إدارة الصراع والارتباط الوظيفي.

المحدد الآخر لهذه الدراسة أنها اعتمدت في جمع البيانات على إجابات المرضين، وعليه فإنَّ البحوث المستقبلية يمكنها أن توسع العينة لتشمل الأطباء، والإداريين، وعقد مقارنة بين هذه الفئات للاستدلال على الأنماط المفضلة لكل فئة، وللحصول على صورة كاملة عن أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط الوظيفي في المستشفيات.





## المراجع

### أولاً/ المراجع العربية

1. الطائي، يوسف حجيم؛ والعطوي، عامر علي حسين. (2006). الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع: دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة. دراسات إدارية، جامعة البصرة، 1(2)، 117-150.
2. العشري، محمد حسن. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الارتباط بالعمل. المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 11(3)، 547-589.
3. العولقي، عبدالله أحمد؛ والنظاري، فواز أحمد. (2018). أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 24(2)، 87-121.
4. جيرالد، جرينبرج؛ وروبرت، بارون. (2018). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني. الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
5. سيكاران، أوما. (2006). طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية. ترجمة إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.





## ثانياً/ المراجع الأجنبية

1. Agarwal, U. A. (2014), "Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement", Team Performance Management, 20(3/4), 102-120.
2. Akuffo, I. N. (2015), "The Influence of Supervisors' Conflict Management Style on Employees Counterproductive Work Behaviours", European Journal of Business and Management, 7 (9): 28-33.
3. Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011), "The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions", Stress and Health, 27(3), e294-e298.
4. Al-Weshah, G. A. (2019), "Towards internal marketing practices in enhancing job engagement: Practical evidence from Jordanian hospital", International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, 13(1), 40-56.
5. Anitha, J. (2014), "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", International journal of productivity and performance management. 63(3), 308-323.
6. Aw, V. K. J., & Ayoko, O. B. (2017), "The impact of followers' conflict behaviors on teams' transformational leadership, team member exchange and engagement", International Journal of Conflict Management.,(4)28 509-532.
7. Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2008), "The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict", Small Group Research, 39(2), 121-149.
8. Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A., & Jehn, K. (2017), "Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict", International Journal of Conflict Management, 28(5), 671-694.





9. Bakhare, R. (2010). "The Manager and Conflict Management", SCMS Journal of Indian Management, 7 (4): 41-57.
10. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", "Work and Stress, 22, 187\_200.
11. Barbuto, J. E., Phipps, K. A., and Xu, Y. (2010). "Testing relationships between personality, --conflict styles and effectiveness". International Journal of Conflict Management, 21 (4): 434-447.
12. Bulkapuram, S. G., Wundavalli, L., Avula, K. S., & Reddy, T. K. (2015), "Employee engagement and its relation to hospital performance in a tertiary care teaching hospital", Journal of Hospital Administration, 4(1), 48-56.
13. Byrne, Z. S. (2014), Understanding employee engagement: Theory, research, and practice, Routledge. New York, NY.
14. Cai, D., and Fink, E. (2002), "Conflict style differences between individualists and collectivists", Communication Monographs, 69(1), 67-87.
15. Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008), "Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust", Asia Pacific Journal of Management, 25(2), 277.295-
16. Chen, H. X., Xu, X., & Phillips, P. (2019), "Emotional intelligence and conflict management styles", International Journal of Organizational Analysis, 27(3), 458-470
17. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011), "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", Personnel psychology, 64(1), 89-136.
18. Chung-Yan, G. A., & Moeller, C. (2010), "The psychosocial costs of conflict management styles", International Journal of Conflict Management, 21(4), 382-399.
19. Dajani, M. A. Z. (2015), "The impact of employee engagement on job





- performance and Organizational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138.147-
20. Dagenhardt, D. R., Heideman, A., Knoche, V., & Freiburger, T. (2021). An evaluation of a de-escalation conflict management training in a behavioral health hospital setting. *International Journal of Conflict Management*. (in press).
21. De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014), "Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader-follower social capital", *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
22. De Simone, S., Lampis, J., Lasio, D., Serri, F., Cicotto, G., & Putzu, D. (2014), "Influences of work-family interface on job and life satisfaction", *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 831.861-
23. Dijkstra, M. T., van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. (2005), "Conflict and well-being at work: The moderating role of personality", *Journal of Managerial Psychology*. 87-104 ,(2)20 .
24. Durán, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004), "Self-reported emotional intelligence, burnout and engagement among staff in services for people with intellectual disabilities", *Psychological reports*, 95(2), 386-390.
25. Efthymiades, A. (2016), "Conflict management: Another answer to employee engagement?", *HR Review*, 1-3.
26. Einarsen, S., Skogstad, A., Rørвик, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2016), "Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
27. Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. and Tsai, C.J. (2000), "What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress", *International Journal of Conflict Management*, 11(1),





32-55.

28. Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000), "Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles", *International journal of conflict management*, 11(3), 200.227-
29. Hair, J. F. William, C. B, Barry, J.B. Rolph. E.A. (2010). *Multivariate data analysis. (International Edition, 7th ed.)* New Jersey: Prentice-Hall.
30. Hans, A. and Al Bariki, A. S. H. (2012), "Conflict Management Styles in Oil and Gas Sector in Sultanate of Oman", *International Journal of Information Technology and Business Management*, 4 (1): 1-15.
31. Harper, C. E. (2004). *The conflict management styles, strength of conflict management -self-efficacy, and moral development levels of school counselors. Dissertation of Doctor, North Carolina State University.*
32. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018), "Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement", *Tourism Management*, 69, 498-507.
33. Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.
34. Karatepe, O. M. (2013), "High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement", *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132.140-
35. Kaushik, V., and Dhaka, S. (2010), "Conflict Management Proficiency Scale for Managers", *Journal of Psychology*, 1 (2): 119-125.
36. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017), "Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions", *Journal of Organizational Behav-*





- ior, 38(6), 792-812.
37. Lee, K.L. (2008), "An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction", *International Journal of Business and Management*, 3(9).11-25.
38. Lu, W., & Wang, J. (2017), "The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict", *International Journal of Project Management*, 35(8), 1483-1494.
- Newman, D.A. and Harrison, D.A. (2008), "Been there, bottled that: are .39 state and behavioral work engagement new and useful construct 'wines'?", *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35
40. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
41. Mills , A.C. & Blaesing , S.L . (2000), "A Lesson from the Last Nursing Shortage: the influence of work values on career satisfaction with nursing. *The Journal of Nursing Administration*, 30 (6) : 309 – 315.
- Milton, D. R., Nel, J. A., Havenga, W., & Rabie, T. (2015), "Conflict .42 management and job characteristics of nurses in South African public hospitals", *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 288-296
43. Moberg, P. J. (2001), "Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations", *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4768-.
44. Mosadeghrad, A.M. and Mojbafan, A. (2019), «Conflict and conflict management in hospitals», *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(3), 550-561.
45. Ogilvie, J. R., & Kidder, D. L. (2008), "What about negotiator styles?", *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 132-147.
46. Papathanassoglou, E. D., Tseroni, M., Karydaki, A., Vazaiou, G., Kassikou, J., & Lavdaniti, M. (2005). Practice and clinical decision-making au-





- tonomy among Hellenic critical care nurses. *Journal of Nursing Management*, 13, 154-164.
47. Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017), "The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (3).350-367.
48. Pitsillidou, M., Farmakas, A., Noula, M., & Roupa, Z. (2018), "Conflict management among health professionals in hospitals of Cyprus", *Journal of Nursing Management*, 26(8), 953-960.
49. Pavlakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P., Sourtzi, P., & Siskou, O. (2011). Conflict management in public hospitals: the Cyprus case. *International nursing review*, 58(2), 242-248.
50. Rahim, M. A. (1983), "A measure of styles of handling interpersonal conflict", *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.
51. Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995), "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups", *Journal of applied psychology*, 80(1), 122.
52. Rahim, M. A. (2002), "Toward a theory of managing organizational conflict", *International journal of conflict management*, 13(3), 206235-.
53. Rahim, M A (2015), *Managing conflict in organizations* Piscataway, NJ: Transaction.
54. Rai, A. and Maheshwari, S. (2020), «Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction», *Management Research Review*, 44(1), 133-157.
55. Rich, B.L., Lepine, J.A. and Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
56. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B.





- (2002) “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
57. Schaufeli, W. and Bakker, A. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*. 25(3), 293-315.
58. Sonnentag, S. (2011), “Research on work engagement is well and alive”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38.
59. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009), “Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement”, *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
60. Van Niekerk, W. M., De Klerk, M., & Pires-Putter, J. K. (2017), “Conflict management styles and work-related well-being among higher education employees”, *Journal of Psychology in Africa*, 27(3), 221-226.

