



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته  
وأثرهما في الأداء الاستراتيجي  
دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية  
والأهلية

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال

تقدمت بها

نغم دايع عبد علي الحسناوي

بإشراف

الأستاذ

الأستاذ الدكتور

المساعد الدكتور

علاء فرحان طالب

أكرم محسن الياسري

(1431 هـ - 2010 م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً  
مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا (65)  
قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ  
تُعَلِّمَنِي مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا (66) قَالَ إِنَّكَ لَنْ  
تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا (67) وَكَيْفَ تَصْبِرُ  
عَلَى مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا (68) قَالَ  
سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا  
أَعْصِي لَكَ أَمْرًا (69)

صدق الله العلي

العظيم

الآية (65- 69) من سورة

الكهف

## توصية المشرف على الرسالة

اشهد بان رسالة الماجستير الموسومة بـ ( عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي / دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية ) قد جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .

التوقيع

التوقيع

أ.م.د.

أ.د. علاء فرحان طالب

أكرم محسن الياسري

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين المقدمتين من المشرف والمقوم اللغوي أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع

الاسم : أ. د.

حاكم محسن محمد

التاريخ : /

/

## توصية الخبير اللغوي

اشهد بان رسالة الماجستير الموسومة ( عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي ) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية والتعبيرية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة .

التوقيع

أ.م. كريمة نوماس محمد

التاريخ : / /

إقرار لجنة المناقشة



نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة ، نشهد إننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ  
( عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي –  
دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية)

أ.د. عبد الحسين

أ.م.د. علي كريم عبد سالم  
حسن حبيب

عضواً

عضواً

أ.د. غسان

أ.د. علاء فرحان طالب

أ.م.د. أكرم محسن الياسري  
قاسم داوود

عضواً ومشرفاً

عضواً ومشرفاً

رئيساً

## الإهداء

إلى ... الجبل الصامد ... رمز التحدي والشموخ ...

وطني العراق

إلى ... من بارك خطواتي بثقة وأمل ...

أبي وأمي

إلى ... الشموع التي أنارت طريقي بحب صادق ...

إخوتي وأخواتي

إلى منبع العلم والعطاء الدائم ...

أساتذتي الأفاضل

إلى كل من يسعده نجاحي

اهدي هذا الجهد المتواضع تقديراً ومحبة

الباحثة

{ ١ }

## شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله حمداً كثيراً لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، سبحانه الذي لا يبلغ مدحه القائلون ولا يحصي نعمائه العادون ، والصلاة والسلام على اشرف الخلق سيدنا محمد ( صلى الله عليه وسلم ) وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين وعلى أصحابه الغر الميامين .

وبعد أن من الله سبحانه وتعالى علي لانجاز دراستي المتواضعة يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى أساتذتي الكرام الدكتور علاء فرحان طالب والدكتور أكرم محسن مهدي لتفضلهم بالإشراف على هذه الرسالة ولما بذلوه من جهود فاضلة ومقترحات قيمة وإرشادات علمية لها الأثر البالغ في إعداد هذه الرسالة فجزاهم الله سبحانه وتعالى خيراً جزاء .

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور حاكم محسن محمد عميد كلية الإدارة والاقتصاد والى المعاون العلمي ومسؤول الدراسات العليا الدكتور عبد الحسين حسن حبيب ، كما يدفعني واجب الوفاء أن أتقدم بالشكر العميق إلى أساتذتي الأفاضل الذي كانوا لي مصدر عطاء للعلم والمعرفة خلال مسيرتي الدراسية الأولية والعليا في قسم إدارة الأعمال وبقية أساتذة الكلية الذين ساهموا في تقديم المشورة العلمية والنصيحة الصادقة أثناء مدة الدراسة . كما أتوجه بجزيل الشكر وفائق التقدير إلى كل من مد يد العون في إتمام انجاز هذه الرسالة من منتسبي مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد والمكتبة المركزية في جامعة كربلاء والى منتسبي وحدة الحاسبة الالكترونية في الكلية .

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل مدرء ومدراء الأقسام والشعب في المستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء لتعاونهم في انجاز الجانب التطبيقي من هذه الدراسة .

وأتوجه بالشكر الجزيل والامتنان إلى الدكتور كاظم عبد الحسين لما قدمه لي من دعم ومسانده

كما يقتضي الوفاء والعرفان أن اخص باعتراز وتقدير عميقين لما قدمه من عون ومساعدة الأخ والزميل العزيز (علي احمد فارس) . وأسجل تقديري وامتناني إلى أخواتي الغاليات (فاطمة عبد علي وليلى محسن حسن) لتشجيعهن المستمر لي في إكمال رسالتي وانجازها .

ووفائي يدعوني إلى أن اثني على جهود والدي ووالدتي والعزيزة إسراء أم زين وإخوتي وابن خالتي وأخي العزيز مصطفى وأخواتي لما بذلوه خلال رحلتي مع الدراسة لأقدم لهم هذا الجهد المتواضع لتقر به عيونهم الغالية .

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى زملائي وزميلاتي طلبة الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال ( محمد ، علي ، همام ، علي ، صفاء ، زينب ، زينب ) والى الإخوة ( حسام حسين شياح ، سلام كاظم شاني – محمد فائز ) والأخوات ( جنان مهدي ، زينب حسن ، التفات كاظم ، منال نجم عبد الحسن ، رجاء حسن حمزة ، هدير خيون ، نغم محمد ، أسماء هادي ) . واختم شكري وتقديري لكل الناس الطيبين الذين كانوا معي في متابعة مستمرة خلال المرحلة التحضيرية والكتابة ولما قدموه من عون إذ أسأل الله ( عز وجل ) أن يوفق الجميع ويجزيهم خير جزاء المحسنين .

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	المحتويات
د-هـ	فهرست الجداول
و	فهرست الإشكال
ز	فهرست الملاحق
ح-ط	المستخلص
3 - 1	المقدمة
42 - 4	الفصل الأول : دراسات سابقة ومنهجية الدراسة
21 - 5	المبحث الأول : دراسات سابقة
42 - 22	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
129 - 43	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
80 - 44	المبحث الأول : الصراع التنظيمي
101 - 81	المبحث الثاني : استراتيجيات إدارة الصراع
129 - 102	المبحث الثالث : الأداء الاستراتيجي
152 - 130	الفصل الثالث : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
138 - 132	المبحث الأول : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع
145 - 139	المبحث الثاني : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع .
152 - 146	المبحث الثالث : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي .
218 - 153	الفصل الرابع : اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها
160 - 154	المبحث الأول : قياس تباين المنظمات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة .
190 - 161	المبحث الثاني : تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .
210 - 191	المبحث الثالث : قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .
218 - 211	المبحث الرابع : تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .
228 - 219	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
225 - 220	المبحث الأول : الاستنتاجات
228 - 226	المبحث الثاني : التوصيات
246 - 229	المصادر
	الملاحق

## فهرست الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21 – 20	مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة .	1
32	محاوير الاستبانة .	2
33	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة .	3
35	وصف عينة الدراسة حسب الجنس .	4
35	وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .	5
36	وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .	6
37	وصف عينة الدراسة حسب المنصب الإداري .	7
37	وصف عينة الدراسة حسب إجمالي مدة الخدمة في المستشفى .	8
38	وصف عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية .	9
48- 47	مفهوم الصراع التنظيمي وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين .	10
77- 76	آراء بعض الكتاب والباحثين حول العوامل التي تسبب الصراع التنظيمي .	11
90	المدائل المختلفة في إدارة الصراع	12
97	آراء بعض الكتاب والباحثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع	13
107	مفهوم الأداء الاستراتيجي وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين	14
110	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة	15
121	عملية الترابط بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	16
132	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع	17
139	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع	18
146	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي	19
154	تباين المنظمات المبحوثة في تبني عوامل الصراع	20
155	ترتيب الأهمية للمنظمات المبحوثة في تبني عوامل الصراع	21
156	تباين المنظمات المبحوثة في تبني استراتيجيات إدارة الصراع	22
157	ترتيب الأهمية للمنظمات المبحوثة في تبني استراتيجيات إدارة الصراع	23
158	تباين المنظمات المبحوثة في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي	24
159	ترتيب الأهمية للمنظمات المبحوثة في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي	25
162	نتائج علاقات الارتباط بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم T المحسوبة .	26
164	نتائج علاقات الارتباط بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم T المحسوبة .	27
167	نتائج علاقات الارتباط بين الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم T المحسوبة .	28
169	نتائج علاقات الارتباط بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم T المحسوبة .	29
172	نتائج علاقات الارتباط بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم T المحسوبة .	30

174	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي .	31
176	نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم $T$ المحسوبة .	32
178	نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم $T$ المحسوبة .	33
181	نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم $T$ المحسوبة .	34
183	نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم $T$ المحسوبة .	35
186	نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم $T$ المحسوبة .	36
188	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي	37
190	نتائج علاقات الارتباط المتعدد للأداء الاستراتيجي مع عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته .	38
192	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف في القيم $X_1$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	39
194	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف في الأهداف والمصالح $X_2$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	40
195	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاعتمادية بين الأقسام $X_3$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	41
197	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التغيير التنظيمي $X_4$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	42
199	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عوامل الصراع $X$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	43
200	ترتيب قوة تأثير عوامل الصراع $X$ في تحقيق الأداء الاستراتيجي $Z$ .	44
202	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التجنب $\gamma_1$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	45
203	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية الانسحاب $\gamma_2$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	46
205	نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التنافس $\gamma_3$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	47
206	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التعاون $\gamma_4$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	48
208	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجيات إدارة الصراع $\gamma$ في الأداء الاستراتيجي $Z$ .	49
209	ترتيب قوة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء الاستراتيجي	50
212	مصفوفة قيم معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية التفسيرية	51
214 - 213	تحليل المسار للمتغيرات	52



## فهرست الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	هيكلية الدراسة الحالية	-1
26	مخطط الدراسة الفرضي	-2
46	مراحل التطور التاريخي للصراع التنظيمي	-3
50	العلاقة بين الصراع والبقاء	-4
55	مستويات الصراع التنظيمي	-5
58	مراحل الصراع التنظيمي لـ Pondy	-6
59	مراحل الصراع التنظيمي لـ Robbins	-7
69	الأنماط الإدارية لمواجهة الصراع	-8
88	مداخل إدارة الصراع	-9
104	نموذج الأداء المتفوق	-10
106	الأداء الاستراتيجي ودورة حياة المنظمة	-11
111	مدخل القيم التنافسية	-12
117	ربط بطاقة الدرجات المتوازنة لمقاييس الأداء	-13
120	سلسلة القيمة الداخلية	-14
122	سلسلة القيمة في إطار بطاقة الدرجات المتوازنة	-15
127	العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي	-16
128	العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والصراع التنظيمي	-17
217	تحليل المسار	-18

## فهرست الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في المستشفيات	2
نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	3
استمارة الاستبانة	4
الوسائل الإحصائية المستخدمة	5

## المستخلص

تسعى هذه الدراسة إلى تناول ودراسة عوامل الصراع في المنظمات ( المتغير المستقل ) والتي شملت كل من ( الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي ) واستراتيجيات إدارته ( المتغير الوسيط ) ( التجنب ، الانسحاب ، التنافس ، التعاون ) وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي ( المتغير المعتمد ) وفقاً لأربعة من المؤشرات المتمثلة بـ ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) أما مشكلة الدراسة تتمثل حول دور عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

وقد تم اختيار القطاع الصحي ( المستشفيات الحكومية والأهلية ) في محافظة كربلاء بوصفها من أهم القطاعات الخدمية تأثيراً في حياة المواطنين الصحية والنفسية وكيفية تمكين هذه المستشفيات من تحويل الجوانب السلبية في الصراع إلى جوانب إيجابية وجعله حافزاً لإثارة روح التنافس والإبداع بين الأفراد مما يزيد من فاعلية الأداء الاستراتيجي في المنظمات .

وبذلك فقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات فقد تم طرح مجموعة من الفرضيات بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى صحتها أهمها :-

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

2- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

وقد تم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات منها :-

1- تتباين المستشفيات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة .

2- وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الرئيسية للدراسة والمتمثلة بعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

وقد تضمنت هذه الدراسة عدة توصيات منها :-

1- ضرورة استثمار الحالات الايجابية للصراع البناء لكي تكون أداة بناءة في عملية تطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المنظمة .

2- علينا نشر مفهوم الصراع التنظيمي بين متخذي القرارات وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بالدور الذي يلعبه الصراع في المنظمات.

# المقدمة Introduction

تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية ، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها ، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فاعلية فإنه ينعكس على فاعلية المنظمة ، كما إن التكوين الاجتماعي الذي تضمه منظمات اليوم أصبح موضوع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني فقد بذل المهتمون بالبحوث السلوكية جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد المنظمة ، وظهرت الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الفرد والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والمنظمة ، فالمنظمات تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الأخر تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص المنظمة بالإضافة إلى المصالح الشخصية ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة .

لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة ، فقد يواجه صراعاً مع ذاته ، بين طموحاته وقدراته واستعداداته ، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها ، كما قد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد أثراً مختلفاً على الفرد نفسه والمنظمة .

لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتاً ليس باليسير من أوقات المدير ، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها فإنه يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمية تعيش منظمات اليوم .

نظراً لهذه الأهمية التي يحتلها الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية والنتائج التي يتركها على الفرد والمنظمة فقد حظي باهتمام الكتاب والباحثين على المستوى العالمي ، ولكنه لم يجد نفس الاهتمام على المستوى العربي ، فالدراسات حوله قد تكون نادرة ، وقد يعود هذا إلى قصور

لازال يعايش منظماتنا الإدارية بأهمية السلوك الإنساني في المنظمة ، لذا فان هذه الدراسة هي محاولة لتسليط الضوء على موضوع الصراع التنظيمي في منظماتنا الإدارية باعتباره من الجوانب السلوكية التي يجب أن تحظى باهتمام المدير العربي .

من هذا المنطلق فان الدراسة الحالية تهدف إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي يبحث العوامل التي تسهم في نشوئه بين الأفراد ، وكذلك التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن بموجبها توجيه الاتجاه الذي يعود بالفائدة على الأطراف ذات العلاقة ، وكذلك معرفة مدى تأثير هذه العوامل والاستراتيجيات في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

وقد تم هيكلة الدراسة في خمسة فصول :-

❖ تناول الفصل الأول ( دراسات سابقة ومنهجية الدراسة ) وقد تالف من مبحثين ، المبحث الأول دراسات سابقة والمبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة .

❖ تناول الفصل الثاني ( الإطار النظري للدراسة ) وقد تالف من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول الصراع التنظيمي في حين تناول المبحث الثاني استراتيجيات إدارة الصراع أما المبحث الثالث فقد تناول الأداء الاستراتيجي .

❖ تناول الفصل الثالث ( وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ) وقد تكون من ثلاث مباحث الأول وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع والمبحث الثاني وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع والمبحث الثالث وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

❖ تناول الفصل الرابع ( اختبار انموذج الدراسة وفرضياتها ) وقد تكون من أربع مباحث الأول قياس تباين المنظمات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة والمبحث الثاني تحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة . والمبحث الثالث قياس علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة . والمبحث الرابع تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .

❖ تناول الفصل الخامس ( الاستنتاجات والتوصيات ) وقد تالف من مبحثين ، المبحث الأول الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والجانب العملي أما المبحث الثاني فقد تناول توصيات الدراسة . والشكل (1) يوضح هيكلية هذه الدراسة



# عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي

## الفصل الأول : دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الثاني منهجية الدراسة

المبحث الأول دراسات سابقة

## الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المبحث الثالث الأداء الاستراتيجي

المبحث الثاني استراتيجيات إدارة الصراع

المبحث الأول الصراع التنظيمي

## الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الثالث وصف وتشخيص مؤشرات الأداء الاستراتيجي

المبحث الثاني وصف وتشخيص استراتيجيات إدارة الصراع

المبحث الأول وصف وتشخيص أبعاد عوامل الصراع

## الفصل الرابع: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

المبحث الرابع تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

المبحث الثاني تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المبحث الأول قياس تباين المنظمات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة

## الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الثاني التوصيات

المبحث الأول الاستنتاجات لكل (1)

هيكلية الدراسة الحالية

# الفصل الأول

دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول

دراسات سابقة

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

## الفصل الأول

### دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

#### تمهيد :-

يستعرض هذا الفصل ضمن المبحث الأول بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وقد جاءت بمحورين هما الدراسات الأجنبية والدراسات العربية ، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى منهجية الدراسة التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة ، أهميتها ، أهدافها ، تصميم مخطط الدراسة الفرضي ، تحديد الفرضيات الرئيسية والفرعية لها ، وتوضيح الأساليب المستخدمة بجمع البيانات وتحليلها ، فضلاً عن إعطاء وصف تفصيلي لعينة الدراسة ومجتمعها .

### الفصل الأول

#### المبحث الأول : دراسات سابقة

- بعض الدراسات الأجنبية الخاصة بموضوع الدراسة .
- بعض الدراسات العربية الخاصة بموضوع الدراسة .

#### المبحث الثاني : منهجية الدراسة

- مشكلة الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- مخطط الدراسة .
- فرضيات الدراسة .
- حدود الدراسة .
- أدوات الدراسة .
- توزيع استمارة الاستبانة .
- الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة .
- وصف عينة الدراسة .
- وصف مجتمع الدراسة .
- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة .

## الفصل الأول المبحث الأول دراسات سابقة

أولاً :- الدراسات الأجنبية الخاصة بالصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته  
1- دراسة ( Patric,1997 )

( فرق العمل وأساليب إدارة الصراع : الأثر المعتدل لأساليب إدارة الصراع على العلاقة بين أنواع الصراع وفعالية الفريق في فرق العمل المستمرة )

**Work Teams and conflict Management Style : The Moderating Effect of conflict Management Style on the Relationship between the type of conflict and Team Effectiveness in continuous work team .**

أجريت هذه الدراسة في نيويورك - جامعة لينكولن ، إذ تناولت هذه الدراسة السؤال البحثي المتضمن هل إن أساليب إدارة الصراع يمكن أن تؤثر في فعالية الفريق في فرق العمل المستمرة ، إذ تهدف إلى دراسة أسلوبين من أساليب إدارة الصراع وهما التجنب والتكامل ، والتقييم لأثر هذين الأسلوبين في فعالية الفريق .

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بالنسبة للمدراء في فريق العمل فيما بين أسلوب التكامل والتجنب المستخدمة من قبلهم وفعالية الفريق إذ يتم من خلالها التجاهل والتعاضد عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة والاهتمام بالنفس والآخرين في الوقت نفسه مما يزيد من فعالية الفريق .

2- دراسة ( Jin , 2002 )

( الآلية التنظيمية الداخلية للمنظمة وسلوك الصراع )

**Intra-Organizational Mechanism and conflict Behavior**

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المصادر المحتملة لتحويل الصراع التنظيمي نحو الاتجاه الايجابي للعبة الصفرية أي لعبة اللا رابح - واللا خاسر ، فحاولت الدراسة توضيح الصراع من خلال قياس سلوك الصراع الهادف إلى المجهودات الموجهة للمنفعة الفردية ، أو تلك التي تهتم بالمنفعة من خلال الجماعة ذات الطبيعة التعاونية ، مستخدمة من اجل تأشير استراتيجيات إدارة الصراع ذات الصلة بالدراسة ، العلاقة بين محورين ( العمودي ويتضمن الميل نحو المنفعة الفردية أو الذاتية ) ، ( والأفقي الذي يتضمن الميل نحو المنفعة الجماعية أو المشاركة ) ، وقد أظهرت العلاقة خمس استراتيجيات ( التجنب ، التوفيق ، التسوية ، المنافسة ، التعاون ) مبينة إن التعاون يمكن أن يكون عندما يحصل كل طرف على مايرضيه من خلال تنازل الأطراف الأخرى ، وهذا يعني تحقيق المنافع لكل الأطراف ، ومن ثم للعبة الصفرية الايجابية .

### 3- دراسة (Dorador & Medina, 2005)

( أنواع الصراع والنتائج التنظيمية )

#### **Types of Conflict and Organizational Consequences.**

سعت الدراسة إلى تقويم العلاقات بين المهام والصراع في العلاقات ومدى تأثيره في المتغيرات المختلفة كالشخصية والتنظيمية ، وتقويم الدور المعتدل للصراع في العلاقات . وقد أجريت الدراسة في المؤسسات السياحية ، معتمدة على فرضية مفادها ، إن الصراع التنظيمي يعيق كلاً من الرضا والرفاه والالتزام في العمل الجماعي والمناخ التنظيمي في الوقت الذي يزداد فيه مستوى التوتر والنزعة إلى ترك الوظيفة .

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها إن هناك ارتباطاً ايجابياً بين المهمة والصراع في العلاقات ، وإن العلاقة بين الصراع في المهام ، والرضا ، والرفاه ، والالتزام الجماعي تتوسط الصراع في العلاقات ، كما وجدت الدراسة إن للصراع أثراً ايجابياً على بعض الأبعاد كالمناخ التنظيمي ، والابتكار والأهداف .

### 4- دراسة ( Turkalj., etal , 2008 )

( إدارة الصراع في المنظمات )

## Conflict management in organization

سعت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على معنى الصراع في المنظمات وماهي نماذج الصراع التي يمكن استخدامها لإدارة عملية الصراع ، وحاولت الدراسة إظهار العلاقة بين مستوى الصراع وأثره على الأداء التنظيمي ، وقد بينت إن على المنظمات أن تدير الصراع بطريقة فاعلة لتحسين الأداء وان لم تفعل ذلك فسوف يقوم الصراع بإدارة المنظمة وتوجيهها مع كل ما يحمله ذلك من نتائج سلبية على الأداء وقد توصلت الدراسة إلى احد أهم محددات الإنتاجية والفاعلية والأداء هو الصراع كمتغير مستقل للسلوك التنظيمي .

5- دراسة ( Song, 2009 )

( مقارنة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بين الشركات الأمريكية والكورية )

## Comparison of organizational conflict management strategies between Americans and Koreans company .

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف أكثر الاستراتيجيات استخداماً في إدارة الصراع وهي عدم المجابهة وإستراتيجية السيطرة والحل من خلال استخدام عينة مكونة من 240 شركة كورية و 261 شركة أمريكية .

وقد أظهرت الدراسة إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً في كلا الدولتين هي إستراتيجية الحل و أقل الاستراتيجيات استخداماً هي إستراتيجية عدم المجابهة ، وقد استخدمت الشركات الكورية إستراتيجية السيطرة أكثر من الشركات الأمريكية .

ثانياً:- الدراسات العربية الخاصة بعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته

1- دراسة ( العبسي ، 2002 )

( اثر الصراع بين الإدارة والأطباء في قرارات المستشفى )



## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

سعت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الإدارة والأطباء ومدى تأثيراتها السلبية والايجابية بغرض تضمين الموضوع أهمية الإضافة المعرفية للجانب النظري ، وكذلك التعرف على حقائق ومؤشرات ماثوثر في قراراتها على مستوى الأفراد والمواد والأموال ، وان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو الوقوف على بيان اثر الصراع بين الإدارة والأطباء في قرارات المستشفيات والتي تبين مدى وجود اختلاف في النظرة للصراع على مستوى الإدارة والأطباء كل على حدة ، وبيان اثر الصراع مع الأطباء من وجهة نظر الإداريين في قرارات المستشفى ، وكذلك مدى تأثير الصراع بينهم في التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات من جهة وحالات التفاعل والتأثير بين الأفراد من جهة أخرى ، وزيادة الرش الموضوعي في قرارات المستشفى من جهة ثالثة .

والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :-

- 1- إن الصراع بين مجموعتي الأطباء والإدارة واقع لا محالة .
  - 2- إن نوع وطبيعة الصراع الناشئ بين المجموعتين يتأى من انخفاض أجور الأطباء والإداريين على حد سواء ، وكذلك ضغط الدوام الرسمي وإهمال حاجات العاملين ، وقلة الكادر وما يسببه من عبء عمل ، وأيضا انخفاض الأداء وقلة الموارد .
  - 3- إن المشكلات المتأتية من وجود الصراع بين المجموعتين هي ترك العمل والتهرب منه بين الحين والآخر ، عدم الثقة المتبادلة بين الإدارة والأطباء ، ضعف أداء الأطباء والإداريين وانخفاض إنتاجيتهم ، وعدم رضى واستياء من جو العمل .
- أما النتائج الايجابية التي توصلت إليها هذه الدراسة فكانت اثنتين هما إيصال جهات نظر العاملين للإدارة وإعادة النظر بإجراءات العمل وتقويم وضع المستشفى باستمرار .

2- دراسة ( العبودي ، 2005 )

( طرق إدارة الصراع التنظيمي )

تناولت هذه الدراسة طرق إدارة الصراع التنظيمي في المعهد التقني / البصرة وعلى عينة مكونة من (50) فرداً اختيرت من مجتمع الدراسة والمبرر لاختيار الموضوع هو الدور

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

الاجباري الذي تؤديه عملية إدارة الصراع في تحسين أداء المنظمة التعليمية وتجاوز الكثير من مشكلاتها .

وتهدف الدراسة إلى تقديم اطار مفاهيمي لموضوع الصراع ، يتوضح من خلاله طبيعة الصراع في المنظمات وأنواعه واستراتيجيات إدارته ، واختيار نموذج يقيس ويختبر مصادر الصراع والنتائج الايجابية المتوقعة منها .

وقدمت الدراسة استمارة استبانته تضمنت مقياسين الأول لقياس مضامين استراتيجيات إدارة الصراع ( الهيمنة، التعاون ، التوفيق ، التجنب ) والمقياس الثاني لقياس مستوى أي منها لإدارة الصراع في المنظمة موضوع الدراسة مستخدمة مقياس ( الموضوعية ، العدالة ، الرضا ، الكلفة ) .

### 3- دراسة ( الحمادي، 2006 )

( أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين )

تناولت هذه الدراسة وظيفة مهمة من الوظائف التي ينبغي للمنظمات الاهتمام بها إلا وهي إدارة الصراعات التنظيمية .

وانطلاقاً من ذلك جاءت هذه الدراسة لتهدف إلى دراسة العلاقة بين بعض أساليب إدارة الصراع وبعض مؤشرات أداء العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا في العراق والتعرف على واقع الصراع فيها من حيث وجوده وشدته ومحاولة اكتشاف أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع مع النماذج النظرية التي تشرح ذلك وتحديد أساليب إدارة الصراع ومدى تأثير أداء العاملين سلباً أو إيجاباً وتوصلت الدراسة إلى النتائج المتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية ما بين أساليب إدارة الصراع وأداء العاملين ، وان تلك الأساليب ذات اثر واضح في أداء العاملين .

### 4- دراسة ( حنظل، 2007 )

( إدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار )

استعرض البحث متطلبات تطوير القدرات الابتكارية للأفراد العاملين في المنظمة واستعدادها بتوفير مناخ تنظيمي ملائم تسوده حالات الصراع البناء .

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

وكذلك بينت الدراسة بان هناك دعم مادي ومعنوي محدود للكفاءات الذهنية والتي من شأنها تؤدي إلى تعطيل القدرات الابتكارية للعاملين في المنظمات العراقية كما بينت الدراسة الميدانية ان هناك تأثير متبادل بين كل من الصراع البناء والابتكار ، وهذا يتطلب استغلال واستثمار الحالات الايجابية لكي تكون أداة بناءة في تطوير القدرات الابتكارية والتطويرية للأفراد العاملين في المنظمة .

### 5- دراسة ( الياسري ، و عبد محمد ، 2007 )

( استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية )

استعرض البحث استراتيجيات إدارة الصراع ، إذ ينظر إليه لا على انه أمر لا يمكن تجنبه ، بل انه أمر مرغوب فيه ، لذلك فان الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها .

وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من اجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عال من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة ، وفي العراق ومن اجل مواجهة مشاكل البيئة الخارجية ومنها مشكلة الصراع القائم في العملية السياسية الجارية وانعكاساتها على واقع البيئة الداخلية لمنظماتنا العراقية ، فان الأمر يتطلب بحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى إمكانية تكيفها وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال العراقية كاستراتيجيات مقترحة .

### ثالثاً – الدراسات الأجنبية الخاصة بالأداء الاستراتيجي

#### 1- دراسة ( Goh ,2000 )

( دليل عن كيفية استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة لتحسين أداء الشركة )

**A Guide on How to Use the Balanced Scorcard to Improve corporate Performance .**

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

طبقت الدراسة على شركة (FMG) الأمريكية وهي شركة صناعية متنوعة الإنتاج تعمل في مجالات المواد الكيماوية والمعادن والمكائن والمعدات ، قامت بإعادة تحديد رسالتها نحو مضاعفة القيمة لحاملي الأسهم ، استعملت الشركة هذه البطاقة وحققت فهماً أكبر لاستراتيجياتها مع تقليص قائمة المقاييس التي تتوافق مع إستراتيجية الشركة ، وقد أدى اختيار الشركة البطاقة إلى إيجاد نظام جديد لقياس الأداء يشجع المدراء على النظر إلى ماوراء مسالة تحقيق غايات داخلية والتفتيش عن نجاحات تنافسية كبرى في السوق العالمية .

ركزت البطاقة على مقاييس جديدة اهتمت بخدمة الزبون ، المركز السوقي ، تطوير منتج جديد يمكن أن يولد قيمة للشركة طويلة الأمد ، وخلصت الدراسة إلى انه من المحتمل أن تصبح البطاقة حجر الأساس في نظام إدارة الشركة ، وقد جعلتها قادرة على ترجمة استراتيجيات وحدة العمل إلى نظام قياس ينسجم مع النظام الإداري كله .

### 2- دراسة (Hill & Pullen, 2001)

( تنفيذ نظام إدارة أداء استراتيجي : لقياس الأداء الاستراتيجي )

#### Implementation A Strategic Performance Management system.

#### Measuring Strategic Performance

استهدفت هذه الدراسة توجيه إستراتيجية الشركة ليستطيع كل فرد إن يفهم الاتجاه طويل الأمد، وذلك من خلال إيجاد نظام قياس أداء متكامل على أساس البطاقة في نشر الخريطة الإستراتيجية ، ولقد ركزت الدراسة على تطوير وتنفيذ نظام قياس أداء متكامل هو المرحلة الأخيرة للإدارة الإستراتيجية ، وان القياس هو النقطة الأساسية للتنفيذ والتقييم الاستراتيجي .

واستعرضت الدراسة تطوير أنظمة قياس الأداء وركزت على إن مقياس الأداء على أساس البطاقة توفر تحفيز وتغذية عكسية للتحسين وإنها تقدم قصة متماسكة لروابط السبب والنتيجة التي تقود إلى تحقيق أهداف الشركة ، وقدمت الدراسة أمثلة لمقاييس الأداء على وفق هذا الأساس ، وخلصت الدراسة إلى إن الفكر الاستراتيجي يمكن أن يقارن برسم لوحة ، وانه العملية التي تساعد فرق التنفيذ على رسم صور جانبية لما يريدوا أن تبدو عليه الشركة في نقطة معينة من الزمن ، وان هذه الصورة مع نظام إدارة استراتيجي يصمم بشكل جيد يقرر اتجاه وانجاز العمل ونجاحه .

3- دراسة ( Mohd Isa,2002 )

( تطوير اطار عمل قياس الأداء الاستراتيجي في إدارة بنايات الملكية العامة )

**The Development of Performance Measurement Framework In the Management of Public office Building .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص المنظمات العامة التي تمتلك وتستعمل بيانات الدائرة العامة كملكيتهم المنظمية ووحدات وأقسام إدارة الملكية التي تباشر وظائف إدارة الملكية ، واكتشاف مستوى التطبيق لأنظمة قياس الأداء في إدارة بنايات الدائرة العامة لتوسيع مفهوم قياس الأداء ضمن قطاع إدارة الملكية العامة .

استعرضت الدراسة إدارة نظام الملكية التي تحتاج لنظام قياس أداء وكذلك طرائق قياس الأداء في هذه المنظمات ، وخلصت الدراسة إلى إن قياس الأداء في إدارة الملكية يجب أن يتبنى طريقة شاملة بأخذ جميع مجالات المنظمة تم التوصل إلى نماذج في اطار قياس الأداء في قطاع إدارة الملكية كان أنموذج الدرجات المتوازنة أفضلها .

وأوصت الدراسة بتطبيقه في الدائرة العامة إذ يحقق هذا الأنموذج التوازن بين المقاييس ويربط بين الاستراتيجيات طويلة وقصيرة الأمد في الأنظمة .

4- دراسة ( Jon N.,etal ,2008 )

(عشر سنوات من الخبرة لتكامل مبادرة تحسين الأداء الاستراتيجي : هل باستطاعة بطاقة الدرجات المتوازنة وسيكما six وتدريب الفريق في ازدهار المستشفى الواحد ؟ )

**10-YearExperience Integrating Strategic Performance Improvement Initiatives: Can the Balanced Scorecard , Six Sigma®, and Team Training All Thrive in a Single Hospital?**

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

جرت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية – جامعة دوك إذ أثبتت انها بإمكانها أن تأخذ ثلاثة توجهات إدارية في إدارة الجودة وتوحيدها في مدخل شامل لتحقيق الأداء الاستراتيجي . ومن الأساليب الثلاثة التي استخدمتها هي استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة كنظام إدارة يركز على عملية تطوير رسالة المستشفى وأهدافها الإستراتيجية ، أما سيكما six فإنها تزود بإطار عمل لتحسين الأداء الاستراتيجي باستخدام مدخل (DMAIC) والذي يعني التعريف ، القياس ، التحليل ، التحسين ، السيطرة والرقابة ، أما الثالث فهو تدريب الفريق والذي كان من خلال ترجمة مبادئ إدارة فرق الإنقاذ الجوية وفق منهجية خاصة في العناية الطبية . ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة إن الإفادة من بطاقة الدرجات المتوازنة قد أدت إلى زيادة في الهامش الحدي بحوالي 236% أما سيكما six فقد قللت من درجة المخاطرة من 11.94 إلى 4.94 وقد قللت من درجة احتمالية الحوادث من 3.31 إلى 1.43 ، أما تدريب الفرق فقد زادت من إدراك الفريق لعملية السلامة بحوالي 26% والتواصل كفريق بحوالي 29% . وكذلك إن بطاقة الدرجات المتوازنة تعزز من التوجه الاستراتيجي ، أما سيكما six فإنها تركز على تسهيل العمليات ، أما تدريب الفريق فهو يؤدي إلى تطوير الاتصالات عبر الانضباط والالتزام في العمل .

5- دراسة (Ben ., etal , 2008)

(استخدام إدارة الأداء الاستراتيجي في تكوين بطاقة الدرجات المتوازنة في البيئة الصحية)

**Using Strategic Performance Management to create  
Balanced scorecards in a Healthcare Environment .**

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

إن برامج إدارة الأداء الاستراتيجي في منظمة SAS تقدم منهجية فعالة ومتواصلة في خلق وتكوين بطاقة الدرجات المتوازنة كطريقة لقياس الأداء الاستراتيجي داخل المنظمات كما ان هذه البطاقة تسمح بعمل اتصالات استراتيجية فعالة ومعلومات للأداء الاستراتيجي داخل المنظمة ، وان هذه الدراسة تختبر تنفيذ مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة في المؤسسات الصحية .

ولانجاز هذه الأهداف قسمت الدراسة على أربعة محاور هي :-

1- اختبار بيئة بطاقة الدرجات المستخدمة بما فيها مؤشراتها .

2- إلقاء نظرة على كيفية إنشاء نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة .

3- التركيز على كيفية إنشاء ونشر شعبية بطاقة الدرجات نفسها .

4- التركيز على كيفية إنهاء بطاقة الدرجات وتأسيسها بصورة نهائية .

والغرض من هذه الدراسة هو هل باستطاعة المنظمات الصحية استخدام برامج إدارة الأداء الاستراتيجي .

### رابعاً – الدراسات العربية الخاصة بالأداء الاستراتيجي

1- دراسة ( سعيد ، 2005 )

( تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة )

هدفت الدراسة إلى تصميم ومكننة نظام متطور لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية ، باعتماد تقنية هي " بطاقة الدرجات المتوازنة " من خلال دراسة وتشخيص معالم النظام القائم حالياً ، وتحديد نقاط قوته وضعفه ، فضلاً عن تصميم ومكننة نظام معلومات قادر على توفير البيانات بالخصائص المطلوبة التي يمكن الاستناد إليه في إجراء عملية التقويم على وفق النظام المفتوح ، أظهرت الدراسة الواقع الميداني حاجة وزارة التعليم لنظام شامل لتقويم

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

أداء جامعاتها وكلياتها ، إذ ان النظام الحالي لتقويم أداء الجامعات يعاني من نقاط ضعف تمثلت بعدم ملائمة بعض مؤشرات كونه لا تعكس أداء الجامعة بشكل دقيق ، خلل في تحديد أوزان النظام ، إخفاق النظام في تحديد عوامل النجاح الحاسمة والتي تسهم في تمييز الجامعات ، الافتقار للمؤشرات الوصفية التي تجعل من زبائن الجامعة تشارك في عملية التقويم ، فضلاً عن افتقاره للمؤشرات المالية التي تقيس كفاءة الأداء المالي ، ومحدودية الاستفادة من مخرجاته .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها :-

1- إن مقاييس الأداء الاستراتيجية تقيس أداء الخطط الإستراتيجية بالتركيز على الأنشطة الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية ، وتتطلب هذه الأهداف أدوات قياس مختلفة مالية وغير مالية ، وان مقاييس الأداء على أساس بطاقة الدرجات المتوازنة تقدم صورة متكاملة لروابط السبب والنتيجة التي تقود بالأعمال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

2- تعد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي ومجالات أدائه الرئيسة .

3- مكننة النظام على الحاسوب جعلت بالإمكان استعمال مجمعة من النوافذ التي تتسم بقابلية متميزة في ربط أكثر من قاعدة فرعية للمعلومات أو استرجاع محتويات القاعدة وعرضها على الشاشة بشكل مباشر لغرض إضافة أو حذف بعض البيانات ، وهذا يسهل من عملية إدخال البيانات ويقلل من احتمالات الخطأ في الإدخال .

2- دراسة ( الطويل ، وسلطان ، 2005 )

( العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي )

سعت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة واثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي لعدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، إذ يكون اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو عدم الأخذ بنظر الاعتبار إن ترتيب أولويات لهذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها .



## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

وبناءً على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار علاقات التأثير وفقاً لما أفضى إليه نموذج الدراسة تبين إن الأداء الاستراتيجي للشركات المبحوثة يستمد خصائصه بشكل كبير من الأسبقيات التنافسية وترتيبها ، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي للأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي على مستوى شركات عينة الدراسة بشكل عام ، بالرغم من إهمال بعض الشركات لوحد أو اثنين من أبعاد الأسبقيات التنافسية والتي يجب أن تأخذها الشركات بنظر الاعتبار وتضعها ضمن ترتيب مناسب لهذه الأبعاد .

### 3- دراسة ( شبلي ، 2006 )

( تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية )

سعت الدراسة إلى إثبات مدى إمكانية استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في قياس الأداء الاستراتيجي للمصرف التجاري العراقي ، لأهمية ذلك في تطوير قدرات المصرف وتحسين أدائه ، وحاولت الدراسة الإجابة على تساؤل : هل يمكن تطوير بطاقة العلامة المتوازنة واستخدامها في قياس الأداء في المصرف التجاري العراقي ( مصرف الرشيد ) ؟ إذ صممت لأغراض جمع البيانات الميدانية استثماراً استبانته مغلقة النهايات ، وبقسمين تضمن القسم الأول منها متغيرات وفقرات تقيس أداء المصرف قيد الدراسة على وفق محاور بطاقة العلامة المتوازنة ، وتضمن القسم الثاني متغيرات وفقرات مغلقة النهايات لقياس الواقع الحالي للمصرف قيد الدراسة ، إذ وزعت الاستثمارة على عينة عمدية من ( 50 ) مفردة تم اختيارها من مجتمع الدراسة ، والنتائج التي توصلت إليها الدراسة هي افتقار المصرف إلى الربط الموضوعي بين أهدافه ونشاطاته بدءاً بالعاملين وحتى السوق والزبائن والنتائج المالية المترتبة عليها ، وهذا يوفر أجواء أكثر ملائمة لاستخدام بطاقة العلامة المتوازنة في قياس أداء المصرف التجاري موضوع الدراسة وتطويره .

### 4- دراسة ( الخزعلي ، 2006 )

( إعادة هندسة الأعمال لتحسين الأداء باستعمال بطاقة التقديرات المتوازنة )

هدفت الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق إعادة هندسة الأعمال في المنظمة موضوع الدراسة من خلال تفعيل مبادئها وأسسها النظرية ميدانياً باستعمال نتائج التقييم من مخرجات بطاقة

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

التقديرات المتوازنة وباستعمال العديد من الأساليب ومنها سجلات المنظمة والمقابلات الشخصية واستمارة الاستبانة وقائمة الفحص .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها الآتي :-

1- انخفاض مؤشرات أداء المنظمة المالي وعدم كفاءتها وفعاليتها في توليد الربحية مما أدى إلى انخفاض في صافي العائد ونسبة نمو المبيعات للسنوات 2003 - 2004 .

2- وجود حالة رضا لدى الزبون عن أداء منتجات المنظمة بشكل عام تتحقق عن رضاه بعض متغيرات السعر والجودة ، ويشوب هذا الرضا حالات عدم الرضا عن أداء الشركة وتتمثل بعدم اهتمام الشركة بأبعاد الجودة كتصميم على وفق رغباتهم لعدم وجود سياسة أو إدارة لعلاقات الزبون .

### 5- دراسة ( الجابر ، 2007 )

( قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة )

هدف الدراسة هو التغلب على مثالب مدخل التحليل المالي في تقويم أداء الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية لقصوره في إعطاء صورة متكاملة عن أدائها باستعمال منظورات تعتمد مقاييس يأخذ بنظر الاعتبار توجهات الشركة نحو الزبون الخارجي والتعلم والنمو وتحليل العمليات الداخلية فضلاً عن استعمال التحليل المالي .

وتم الاعتماد على البيانات التاريخية في المنظورين المالي والعمليات الداخلية ، والبيانات الإحصائية في منظورين الزبون والتعلم والنمو وتحليل نتائج الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض فضلاً عن استمارة مقابلة أعدت للوقوف على الواقع الفعلي للشركة وخرج البحث بجملة من الاستنتاجات من أهمها :-

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

1- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني إمكانية استعمال البطاقة في تقييم أداء الشركة .

2- اهتمام الإدارة العليا في الشركة بالمقياس المالي الذي يركز على نتائج أعمال الشركة من خلال فقرات الميزانية العمومية ، كشف الدخل لكن لا تركز بما ينبغي على المنظورات الأخرى

وقدمت عدة توصيات أهمها استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة في تقييم أداء الشركة العامة للأسمدة / بمنظوراتها الأربعة وبالمقاييس التي حددها البحث ، وضرورة اعتماد الشركة أسلوب التحليل التمييزي من خلال Z-Score للوقوف على الأفق المستقبلية لها وتحديد فيما إذا كانت تتجه بالاتجاه الصحيح نحو النمو والاستقرار .

لقد انقسمت الدراسات السابقة بكلا نوعيها العربية والأجنبية على محورين أساسيين هما محور الصراع ومحور الأداء الاستراتيجي ، وقد حاولت الباحثة الاستفادة من هذه الدراسات في اغناء الجوانب الفكرية والمنهجية والأطر النظرية لهذه الدراسة وخصوصاً في مجالات سترتيجيات إدارة الصراع كما يظهر في دراسة (Patric,1997) و ( Jin2002) و (Turkalij ,.etal , 2008) و ( Song , 2009) و ( العبودي 2005) و ( الياسري ، و عبد محمد ، 2007) والتي تعاملت مع إستراتيجيات متنوعة لإدارة الصراع وقد حاولت الباحثة محاكاة هذه الاستراتيجيات والاستفادة منها كمتغيرات وسيطة للدراسة ، كما حاولت الباحثة إكمال هذه المسيرة في البحث عن تطبيقات جديدة لاستراتيجيات إدارة الصراع .

وكذلك فقد حاولت الباحثة الاستفادة من الدراسات التي ناقشت عوامل الصراع وأثرها على الأفراد والجماعات داخل المنظمة كما في دراسة (Dorador2005) و ( العبسي 2002) وغيرها من الدراسات والتي أظهرت اثر عوامل الصراع على متغيرات معتمدة تنظيمية وإستراتيجية مختلفة ومطبقة في منظمات لها توجهات متنوعة صحية أو تعليمية أو تجارية ، وحاولت الباحثة من خلال هذه الدراسات إيجاد تصور عام حول عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته لرسم خطوط عريضة لمسار الدراسة الحالية وكيفية الاستفادة من تطويع هذه المتغيرات

## الفصل الأول – المبحث الأول دراسات سابقة

وتطبيقها في المنظمات التي تقدم الخدمات الصحية والعلاجية للوصول إلى نتائج البحث واهدافه بالاعتماد على وسائل منهجية علمية وإحصائية .

كما عرضت الباحثة بعض الدراسات الخاصة بالأداء الاستراتيجي وكيفية استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة وهي الأداة الرئيسية في دراسة الباحثة لقياس الأداء الاستراتيجي ، فقد قدمت دراسات مثل ( Goh2000 ) و ( Hill&Pullen2001 ) و ( Mohd Isa 2002 ) و ( Jon ) و ( N.,etal2008 ) و ( Ben.,etal2008 ) و ( سعيد 2005 ) و ( شـبلي 2006 ) و ( الخزعلي 2006 ) و ( الجابر 2007 ) حيث أعطت هذه الدراسات التصور للباحثة في كيفية العامل مع آلية استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس الأداء الاستراتيجي ومن ثم حاولت الباحثة الربط بين هذه المتغيرات الثلاث ( عوامل الصراع واستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي ) من خلال عرض نظري استهل بمنهجية تظهر أهمية هذا الربط بين المتغيرات وأهداف الدراسة لاستكمال وجهات النظر في الدراسات السابقة مع تنويع في أدوات البحث العلمي والتحليل الإحصائية . وبذلك فقد قدمت الدراسات السابقة مجالات استفادة كبيرة للباحثة يمكن تلخيصها بالجدول الآتي :-

### جدول (1)

#### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

ت	الدراسة	مجال الاستفادة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
1-	دراسة Patric 1997	استخدام استراتيجيات إدارة الصراع .	أساليب إدارة الصراع (متغير مستقل)	فعالية الفريق (متغير معتمد)
2-	دراسة Jin 2001	استخدام استراتيجيات إدارة الصراع .	سلوك الصراع (متغير معتمد)	الآلية التنظيمية (متغير مستقل)
3-	دراسة Dorador 2005	عوامل الصراع وأثره على الأفراد والجماعات .	أنواع الصراع (متغير مستقل)	النتائج التنظيمية (متغير معتمد)

الفصل الأول – المبحث الأول  
دراسات سابقة

4-	دراسة Turkalij .,etal, 2008	استخدام إدارة الصراع .	إدارة الصراع ( متغير مستقل )	عدم استخدام الأداء الاستراتيجي ( كمتغير معتمد )
5-	دراسة Song ,2009	استخدام استراتيجيات إدارة الصراع .	استراتيجيات إدارة الصراع ( متغير مستقل )	عدم استخدام الأداء الاستراتيجي ( كمتغير مستقل )
6-	دراسة Goh 2000	استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة لتحسين الأداء	استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة ( متغير مستقل )	تحسين أداء الشركة ( متغير معتمد )
7-	دراسة Hill 2001	قياس الأداء الاستراتيجي .	نظام إدارة الأداء الاستراتيجي ) ( متغير معتمد )	عدم استخدام عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته ( كمتغير مستقل )
8-	دراسة Mohd 2002	قياس الأداء الاستراتيجي .	قياس الأداء الاستراتيجي ( متغير معتمد )	عدم استخدام عوامل الصراع ( كمتغير مستقل )
9-	دراسة Jon N ., etal, 2008	استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة و سيكما six تدريب فرق العمل لتحسين الأداء الاستراتيجي .	استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة وسيكما six وتدريب الفريق ( متغير معتمد )	عدم استخدام متغيرات عوامل الصراع ( كمتغير مستقل )
10-	دراسة Ben .,etal,2008	استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة .	إدارة الأداء الاستراتيجي ( متغير معتمد )	عدم استخدام عوامل الصراع ( كمتغير مستقل )
11-	دراسة العبسي 2002	استخدام عوامل الصراع في المنظمات الصحية والعلاجية .	إدارة الصراع ( متغير مستقل )	قرارات المستشفى ( متغير معتمد )
12-	دراسة العبودي 2005	استخدام استراتيجيات إدارة الصراع .	إدارة الصراع ( متغير مستقل )	عدم استخدام الأداء الاستراتيجي ( متغير معتمد )
13-	دراسة الحمامي 2006	عوامل الصراع وأسباب ظهوره .	إدارة الصراع ( متغير مستقل )	أداء العاملين ( متغير معتمد )
14-	دراسة حنظل 2007	عوامل الصراع وأساليب إدارته .	إدارة الصراع ) ( متغير مستقل )	الابتكار ( متغير مستقل )

الفصل الأول – المبحث الأول  
دراسات سابقة

15-	دراسة الياسري وعبد محمد 2007	استراتيجيات إدارة الصراع	استراتيجيات إدارة الصراع (متغير مستقل)	عدم استخدام الأداء الاستراتيجي (متغير معتمد)
16-	دراسة سعيد 2005	استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة .	تقويم الأداء الاستراتيجي (متغير معتمد)	عدم استخدام عوامل الصراع (كمتغير مستقل)
17-	دراسة الطويل 2005	استخدام متغير الأداء الاستراتيجي .	الأداء الاستراتيجي (متغير معتمد)	الأسبقيات التنافسية (متغير مستقل)
18-	دراسة شبلي 2006	استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة .	تطوير بطاقة العلامات المتوازنة (متغير مستقل)	عدم استخدام عوامل الصراع (كمتغير معتمد)
19-	دراسة الخزعلي 2006	بطاقة الدرجات المتوازنة .	تحسين الأداء (متغير معتمد)	هندسة الأعمال (متغير مستقل)
20	دراسة الجابر 2007	استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة .	قياس أداء المنظمة (كمتغير معتمد)	عدم استخدام عوامل الصراع (كمتغير مستقل)

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

# الفصل الأول المبحث الثاني منهجية الدراسة

يتناول المبحث الثاني من هذا الفصل المكونات الرئيسية لمنهجية الدراسة وذلك من خلال

الفقرات الآتية :-

## أولاً:- مشكلة الدراسة

يمكن النظر إلى مشكلة الدراسة من خلال جانبين هما :-

### 1- المشكلة الفكرية :

وتتجسد هذه المشكلة بالجدل الفكري الخاص بمتغيرات الدراسة وذلك بسبب عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تشخيص ماهية العوامل المسببة للصراع فبعضهم يرى إن هذه العوامل تتمثل ب( الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، الاختلاف في القيم ) في حين يرى بعضهم الآخر إن العوامل المسببة للصراع تتمثل ب( توزيع النفوذ ، أنظمة الحوافز ) ويرى غيرهم بان عوامل الصراع الكلية للمنظمة تتمثل ب- ( الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التنافس على الموارد ، الاختلاف في الادراكات ، التغيير التنظيمي ، التمايز ، الاختلاف في القيم ) وهذا الرأي يشير إلى ان عوامل الصراع جزءاً لا يتجزأ من الصراع الكلي للمنظمة ، وكذلك الحال بالنسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع إذ لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول ماهية هذه الاستراتيجيات ، فبعضهم يرى إن هذه الاستراتيجيات تتمثل في ( التفاوض ، الحد من الصراع ، التفاهم المتبادل ، التنظيم المتفوق ) في حين يرى بعضهم الآخر إن استراتيجيات إدارة الصراع تتمثل في ( التنافس ، التجنب ، الانسحاب ، التسوية ) . مما يعني عدم وجود اتفاق على هذه العوامل والاستراتيجيات ، وإنما هي حالة خاضعة لوجهات نظر الكتاب والباحثين فضلاً عن الزاوية التي ينظرون من خلالها لتلك المتغيرات ، بحيث يتم في ضوءها تحديد مدى فاعلية الاستراتيجيات من عدمها ، خاضعين في ذلك لطبيعة البيئة التي طبقت فيها دراساتهم وأبحاثهم وكذلك الحال بالنسبة إلى متغيرات الدراسة الأخرى ، إذ لا زالت العلاقة بينهما خاضعة إلى الجدل الفكري لتحديد الدور في تعزيز قيمة الأخر .

## 2- المشكلة الميدانية :-

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :-

أ- هل تساهم عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في المستشفيات من تحقيق الأداء الاستراتيجي؟

ب- هل تتباين اهتمامات المستشفيات في تبني المتغيرات الرئيسة للدراسة؟

ج- هل توجد علاقة ارتباط بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي؟

د- هل يوجد تأثير لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في الأداء الاستراتيجي؟

## ثانياً :- أهمية الدراسة :-

يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين هما :-

### الأهمية الأكاديمية للدراسة :-

تتجسد الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة من خلال النقاط الآتية :-

تعد هذه الدراسة مساهمة في اغناء المكتبة العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة .

### الأهمية الميدانية للدراسة :-

تتمثل الأهمية الميدانية لهذه الدراسة في محاولة إثارة اهتمام المنظمات عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة ، ومن ثم زيادة إدراك المديرين في تلك المنظمات لمفهوم وأهمية الصراع والإستراتيجيات المستخدمة في إدارته والدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء الاستراتيجي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل ، نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها المنظمات العراقية في الوقت الراهن .

مما يفرض على منظماتنا السعي الحقيقي والدؤوب من اجل تبني استراتيجيات إدارة الصراع وترجمة هذه الاستراتيجيات إلى واقع فعلي حقيقي لتدعيم قدراتها في تحقيق الأداء الاستراتيجي .



## ثالثاً :- أهداف الدراسة :-

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتعريف الدور الذي تلعبه عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المستشفيات ، وكما ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي :-

- أ- معرفة مدى تبني المستشفيات لمفهوم الصراع واستراتيجيات إدارته وتوظيفها لتحقيق الأداء الاستراتيجي .
- ب- تحديد علاقة الارتباط بين عوامل الصراع في المستشفيات واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي .
- ج- تحديد علاقة الأثر لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة .
- د- محاولة تصميم وبناء مخطط الدراسة الفرضي واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية .
- هـ- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمنظمات موضوع الدراسة والمنظمات المماثلة عن مدى إسهام عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق فاعلية أكبر للأداء

## رابعاً :- مخطط الدراسة :-

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط افتراضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل ( 1 ) ، ويشير هذا المخطط إلى ثلاثة أنواع من المتغيرات .

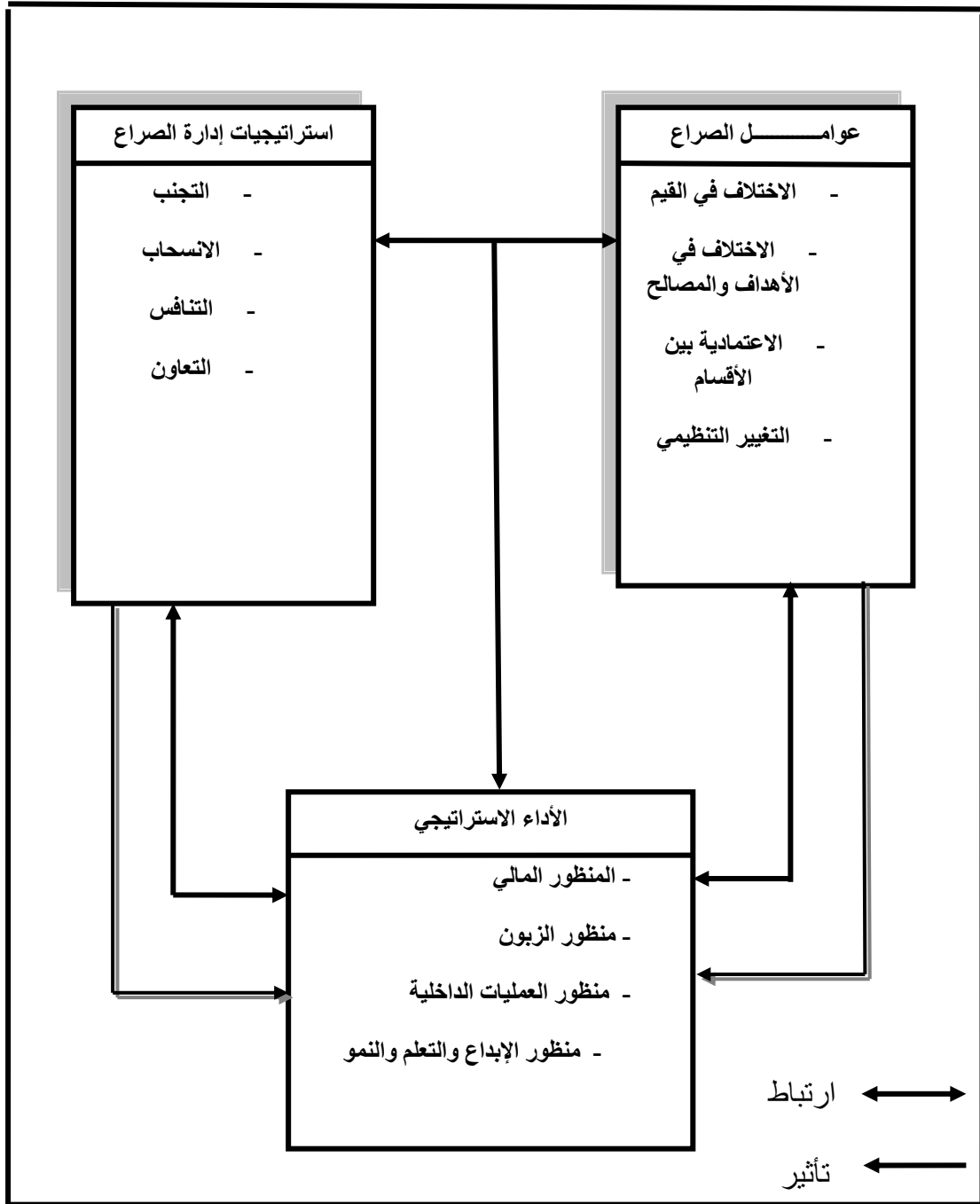
المتغيرات المستقلة :- تتمثل بعوامل الصراع ( الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي ) ( Daft ,2007:362 ) .

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

المتغيرات الوسيطة :- تتمثل في استراتيجيات إدارة الصراع ( التجنب ، الانسحاب ، التنافس ، التعاون ) ( Robbins , 2009 :390 ) .

المتغيرات المعتمدة :- تتمثل بمؤشرات الأداء الاستراتيجي ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو )

(Kaplan & Norton ,2006:261).



شكل (2)

مخطط الدراسة الفرضي

خامساً :- فرضيات الدراسة :-

من اجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :-

الفرضية الرئيسية الأولى : لانتباين المستشفيات في تبني متغيرات الدراسة وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لانتباين المستشفيات في تبني عوامل الصراع .

ب- لانتباين المستشفيات في تبني استراتيجيات إدارة الصراع .

ج- لانتباين المستشفيات في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

الفرضية الرئيسية الثانية : لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ب- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ج- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

د- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

الفرضية الرئيسة الثالثة : لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ب- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ج لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

د- لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

الفرضية الرئيسة الرابعة - لاتوجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته ، والأداء الاستراتيجي .

الفرضية الرئيسة الخامسة: لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في القيم في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ب- لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في الأهداف والمصالح في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ج- لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية بين الأقسام في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

د- لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

الفرضية الرئيسة السادسة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته وقد انبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

أ- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التجنب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

ب- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية الانسحاب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

ج- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التنافس في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

د- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعاون في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

الفرضية الرئيسة السابعة - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من المتغيرات الفرعية لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

### سادساً :- حدود الدراسة :-

الحدود المكانية للدراسة :-

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء المقدسة وهي إحدى المؤسسات الصحية التابعة لوزارة الصحة . وقد وقع الاختيار على هذه المستشفيات نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في خدمة المجتمع من الناحية الصحية لقطرنا العزيز ، ومن ثم زيادة قدرة هذه المستشفيات على النهوض بمسؤولياتها في عملية تطوير الواقع الصحي في عراقنا الحبيب ، نظراً لما عاناه القطاع الصحي في البلد من تدهور كبير جراء الحروب والحصار الذي دام لسنوات عديدة وهذا ما يجعلها بحاجة إلى الإلمام بموضوع الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي من أجل الاستمرار والبقاء في خدمة الواقع الصحي .

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

الحدود الزمانية للدراسة :-

تعد الحدود الزمانية للدراسة هي الفترة التي قامت بها الباحثة بأجراء المقابلات مع المدراء ومدراء الأقسام والشعب، وتوزيع استمارة الاستبانة عليهم والى نهاية فترة جمع هذه الاستمارات حيث تمتد الحدود الزمانية من تاريخ 1 / 5 / 2009 إلى تاريخ 1 / 8 / 2009 .

### سابعاً :- أدوات الدراسة :-

من أجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:-

#### 1- مراجع الإطار النظري :-

من أجل اغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

#### 2- أدوات الإطار الميداني :-

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-

##### أ- المقابلة الشخصية :-

تم الاعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية ( ملحق رقم 2 ) مع أفراد عينة الدراسة في المستشفيات المبحوثة من أجل اخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة ، وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة على أسئلة الاستبانة .

##### ب- استمارة الاستبانة :-

تم تصميم استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين ( ملحق رقم 1 ) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانة ، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن إحدى عشرة رتبة (0% - 100%) .  
وتضم استمارة الاستبانة المحاور الآتية :-

### 1- المحور الأول :-

تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة ، وقد اشتملت على الآتي :- ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، المنصب الإداري، سنوات الخدمة في المستشفى ، عدد الدورات التدريبية المشاركون بها )

### 2- المحور الثاني :- وتضمن هذا المحور ما يأتي :-

أ- **عوامل الصراع :-** تمثلت هذه العوامل بـ ( الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي ) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات الأربعة أي بمجموع إجمالي (20) سؤال .

ب- **استراتيجيات إدارة الصراع :-** تمثلت هذه الاستراتيجيات بـ ( التجنب ، الانسحاب ، التنافس ، التعاون ) وتمت صياغة (5) أسئلة لكل استراتيجية من إستراتيجيات إدارة الصراع أي بمجموع (20) سؤال .

ج- **مؤشرات الأداء الاستراتيجي :-** تمثلت هذه المؤشرات بـ ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) وتمت صياغة (5) أسئلة لكل مؤشر من مؤشرات الأداء الاستراتيجي أي بمجموع إجمالي ( 20 ) سؤال . والجدول (2) يوضح هذه المحاور .

الفصل الأول – المبحث الثاني  
منهجية الدراسة

جدول (2)

معايير الاستبانة

ت	المحاور	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر	
	المحور الأول	المعلومات الخاصة بمجيبي استمارة الاستبيان .	الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، المنصب الإداري ، سنوات الخدمة في المستشفى ، عدد الدورات التدريبية المشارك بها .	6		
			المجموع	6		
	المحور الثاني	أولاً:- عوامل الصراع	1- الاختلاف في القيم . 2- الاختلاف في المصالح والأهداف 3- الاعتمادية بين الأقسام 4- التغيير التنظيمي	5 5 5 5	(Daft , 2007 : 362) (Jons , 2007 :397) (Daft ,2007 :362) Newstron & Keith , 2002: 263)	
			المجموع	20		
			ثانياً :- إستراتيجيات إدارة الصراع	1- ستراتيحية التجنب 2- ســـــتراتيحية الانسحاب 3- ستراتيحية التنافس 4- ستراتيحية التعاون	5 5 5 5	(Gibson , 2003:261) (Robbins , 2009:390 (Smith , 2000 : 2) Algert & Waston , 2002:2)
			المجموع	20		
			ثالثاً :- مؤشرات الأداء الاستراتيجي	1- المنظور المالي 2- منظور الزبون 3- منظور العمليات الداخلية 4- منظور التعلم والنمو	5 5 5 5	Kaplan &Norton , 2006 : 261)
المجموع	20					
	المجموع الكلي			66		

المصدر :- إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبيان



## ثامناً :- توزيع استمارة الاستبانة

يشير الجدول (3) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين ، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة ، وعدد الاستمارات المسترجعة (97) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (97%) .

### جدول (3)

#### عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارة			حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
%95	20	21	97	مستشفى الحسين العام
%90	18	20		مستشفى النسائية والتوليد
%100	21	21		مستشفى الأطفال
%100	21	21		مستشفى الهندية
%100	9	9		مستشفى العباس الأهلي
%100	8	8		مستشفى ميثم التمار الأهلي
%97	97	100		المجموع

المصدر :- إعداد الباحثة

## تاسعاً :- الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة :-

### 1- الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة

#### قياس الصدق الظاهري :-

بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية فقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (14) خبيراً في العلوم الإدارية والتربوية وعلم النفس والإحصاء (ملحق رقم 1) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة ، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف وإضافة .

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

### 2- الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان :-

#### أ- قياس الاتساق والتناغم الداخلي :-

يهدف اختبار محتوى استمارة الاستبانة ، أداة الدراسة الرئيسية ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط كما في الملحق رقم (3) والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات .

#### ب- الاعتمادية :-

من أجل اختبار الاعتمادية لاستمارة الاستبانة تم الاعتماد على تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method) لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة وتوضيح الرؤيا لدى أفراد عينة الدراسة حول مفردات الاستبانة وقد قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم حول هذه المفردات وتم اخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها . وبعد ثلاثة أسابيع تم توزيع استمارات الاستبانة مرة أخرى على أفراد العينة نفسها واستلام الإجابات منهم وبعد فرز الإجابات تبين إن (82) شخصاً من أفراد العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (85%) من عينة الدراسة وهي نسبة ثبات عالية للمقياس وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الإدارية .

### عاشراً :- وصف عينة الدراسة :-

تم تحديد عينة الدراسة بصورة قصدية ، حيث شملت عدداً من المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين في المستشفيات الحكومية والأهلية ، والجداول ( 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9 ، 10 ) يوضح خصائص عينة هذه الدراسة .

#### 1- وصف عينة الدراسة حسب الجنس :-

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (4) إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبة الذكور (85%) مقابل (15%) للإناث ، وهي نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور ، وهذا يشير إلى إن المستشفيات تميل إلى تفضيل الذكور على الإناث في العمل فيها بسبب طبيعة العمل فيها .

### جدول (4)

#### وصف عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	الذكور	82	85%
	الإناث	15	15%
المجموع		97	100%

المصدر:- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

### 2- وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :-

أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5) ، إن نسبة (41%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتراوح ما بين (31- 40) ، وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة ، ثم تأتي بعدها فئة (41- 50) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (26%) ، ثم بقية الفئات الأخرى ، وهذه النسب جيدة جداً لأن العمل في هذا القطاع الصحي يتطلب امتلاك قدرات جسدية متميزة إذ إن العمل فيه يتطلب بذل جهد كبير ونشاط مستمر ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذه النسب تعكس درجة الحماس والنضج لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة على فقرات الاستبانة نظراً لما يتمتعون به من خبرة جيدة في مجال عملهم .

### جدول (5)

الفصل الأول – المبحث الثاني  
منهجية الدراسة

وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	30 -21	20	21%
	40 -31	40	41%
	50 -41	25	26%
	60 -51	10	10%
	60 فأكثر	2	2%
	المجموع	97	100%

المصدر :- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

3- وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6) ، إلى إن مانسبته (53%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل الأكاديمي ، ثم تليها فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت نسبة هذه الفئة (26%) ، بينما فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة دبلوم عال فقد بلغت (13%) ، أما فئة حملة شهادة الماجستير فقد بلغت (1%) ، ثم تليها فئة الأفراد من حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبة هذه الفئة (7%) ، ومن خلال النسب أعلاه نجد ان العينة المبحوثة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها مما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

جدول (6)

وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	25	26%
	بكالوريوس	51	53%
	دبلوم عال	13	13%
	ماجستير	1	1%
	دكتوراه	7	7%
المجموع	97	100%	

المصدر :- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

### 4- وصف عينة الدراسة حسب المنصب الإداري :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) إلى إن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب المناصب العليا المرتبطة باتخاذ القرارات الإستراتيجية .

### جدول (7)

#### وصف عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
المناصب الإدارية	مدير	5	%5
	مدير قسم	21	%22
	مدير شعبة	71	%73
المجموع		97	%100

المصدر :- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

### 5- وصف عينة الدراسة حسب إجمالي مدة الخدمة في المستشفى:-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8) ، إلى إن اغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة في المستشفى تتراوح من (16-20) سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة (24%) من عينة الدراسة ، ثم تليها فئة (11-15) إذ بلغت نسبتها (20%) ، ثم تليها بقية الفئات الأخرى ، وهذه النسب تشير إلى إن درجة الاستقرار الوظيفي في المستشفيات جيد ويعود السبب في ذلك إلى وجود الخبرات المتراكمة لدى منتسبي هذه المستشفيات ورضاهم عنها نتيجة انتهاء إدارة المستشفيات لقيم وسياسات تراعي مصالح الأفراد العاملين فيها .

الفصل الأول – المبحث الثاني  
منهجية الدراسة

جدول (8)

وصف عينة الدراسة حسب إجمالي مدة الخدمة في المستشفى

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
إجمالي مدة الخدمة في المستشفى	5-1	10	10%
	10-6	15	15%
	15-11	20	21%
	20-16	23	24%
	25-21	19	20%
	30-26	9	9%
	31 فأكثر	1	1%
المجموع		97	100%

المصدر :- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

6- وصف عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9) إلى أن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين التي بلغت (52%) قد شاركوا في دورات تدريبية مابين (1- 3) دورة ، ثم تلتها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح مابين (4- 6) دورة إذ بلغت نسبتهم (31%) ، ثم جاءت بعدها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح مابين (7- 9) إذ بلغت نسبتهم (6%) ، في حين بلغت نسبة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية تتراوح مابين (10 فأكثر) دورة (4%) ، أما الأفراد الذين لم يشاركوا في أية دورة تدريبية فقد بلغت نسبتهم (7%) .

جدول (9)

وصف عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	7	7%
	3-1	50	52%
	6-4	30	31%
	9-7	6	6%
	10 فأكثر	4	4%
المجموع		97	100%

المصدر :- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة

## احد عشر:- وصف مجتمع الدراسة :-

وصف مجتمع الدراسة :-

لقد وقع الاختيار على القطاع الصحي والمتمثل بالمستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء المقدسة كميدان لهذه الدراسة وذلك لما لهذا القطاع من دور حيوي ومهم في تحقيق الصحة والسلامة للجميع ، هذا مما جعل من الضروري أن يتم تكثيف الجهود العلمية والعملية الرامية إلى دعم الصحة العراقية وجعلها قادرة على مواجهة كافة الصعوبات التي تقف في تطوير الجانب الصحي في قطرنا العزيز . وفيما يلي نبذة مختصرة عن المستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء المقدسة :-

❖ مستشفى الحسين العام :-

تم تأسيس مستشفى الحسين في عام 1974 - 1975 إذ تقع في محافظة كربلاء – حي الأسرة ، وكانت في بداية تأسيسها مكونة من ثلاثة أقسام رئيسة ( باطنية ، جراحة ، ونسائية وتوليد ) وبعد ذلك تم التجديد في البناء بعد عام 2003 وتوسعت الأقسام في المستشفى مع توفير الأجهزة والمعدات الحديثة وكانت الأقسام كالاتي :-

- 1- افتتاح استشارية لكافة الاختصاصات .
- 2- افتتاح وحدة الرنين .
- 3- افتتاح وحدة المفراس .
- 4- افتتاح وحدة تفتيت الحصى .
- 5- افتتاح وحدة جراحة الناظور .
- 6- افتتاح وحدة الكلى الصناعية .
- 7- افتتاح وحدة جراحة الصدر والأوعية الدموية .
- 8- افتتاح وحدة السمع والتخاطب الزراعي ( القوقعة ) ، مع وحدة تدريب النطق .

كما تشكلت شعبة خاصة بالحميات والمصابين بالأمراض المعدية وشعبة خاصة بجراحة الجهاز الهضمي والكبد ، إضافة إلى شعبة العلاج الطبيعي ، وشعبة الحروق ، وأيضاً تم افتتاح وحدة للصحة النفسية ، والتطورات أيضا شملت وحدة المختبر حيث تم إدخال الفحوصات المناعية

## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

الخلوية والهرمونات وتم تزويده بكافة الأجهزة والمعدات المتطورة من اجل إجراء الفحوصات المختبرية والنوعية .

وشملت التطورات أيضا شعبة الطوارئ إذ تم بناء صالة عمليات للحالات الطارئة فيها ، كما تم ربط المستشفى بشبكة المعلومات الداخلية ( الانترنت ) إضافة إلى شبكة الانترنت العالمية ، يبلغ عدد منتسبيها (1500) منتسب من كوادر طبية وصحية ومهنية ، كما يبلغ عدد الأسرة الكلية (419) سرير ، سنوياً تستقبل المستشفى مايزيد على (137050) مريض لعيادات الاستشارية و (212514) مريض إلى شعبة الطوارئ والمرضى الراقدين حوالي (15572) ، وتجري فيها أكثر من (14446) عملية جراحية ( شعبة الإحصاء ، 2009 ) ،

### ❖ مستشفى النسائية والتوليد :-

تم تأسيس مستشفى النسائية والتوليد في عام 1988، بعد إن كانت مجرد قسم في مستشفى الحسين العام ، إذ تقع في محافظة كربلاء - حي المعلمين ، تم تجديد البناء في المستشفى عام 2005 م ، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسية ( القسم العلمي ، القسم الفني ، القسم الإداري ) . عدد الأسرة في المستشفى (107) سرير مضافة إليها (19) سرير طوارئ ومن المؤمل رفع عدد الأسرة إلى (180) سرير ، يبلغ عدد منتسبيها (600) منتسب من كوادر طبية وصحية ومهنية ، سنوياً تستقبل المستشفى مايزيد على (70) ألف مراجع وتسجل فيها مايزيد على (20) ألف ولادة ، وتجري فيها أكثر من (6) آلاف عملية جراحية ومعدل رقود فاق (100%) ومايزيد على (100) ألف فحص مختبري ، أشعة وسونار ( شعبة الإحصاء ، 2009 ) ،

### ❖ مستشفى كربلاء التعليمي للأطفال :-

تم تأسيس مستشفى الأطفال في عام 2002 ، حيث تقع في محافظة كربلاء – حي الأسرة ، تتكون المستشفى من ثلاثة أقسام رئيسية ( القسم الإداري ، القسم الفني ، قسم الأطفال ) ، عدد الأسرة في المستشفى (236) ، يبلغ عدد منتسبيها (582) منتسب من كوادر طبية وصحية ومهنية سنوياً تستقبل المستشفى مايزيد على (94026) ألف مراجع و (46816) ألف مراجع لوحداث الطوارئ وعدد الفحوص الشعاعية (20268) و (138459) فحص مختبري ( شعبة الاحصاء ، 2009 ) .

ومن المشاريع قيد الإنشاء والتنفيذ :-



## الفصل الأول – المبحث الثاني منهجية الدراسة

1- المباشرة بتنفيذ بناية مكونة من ثلاثة طوابق تضم طابق ارضي طواري مع طابقين ردهات مكون من (200) سرير ، وكان الابتداء في المشروع في 23 /12/ 2008 مدة تنفيذ المشروع (3) سنوات .

2- المباشرة بتنفيذ بناية خدج مكونة من طابقين وكان الابتداء في المشروع 25 / 12 / 2008 مدة تنفيذ المشروع (11) شهر .

### ❖ مستشفى الهندية العام :-

تم تأسيس مستشفى الهندية في عام 1986 في محافظة كربلاء – قضاء الهندية ، وتتكون المستشفى من ثلاثة أقسام رئيسة ( القسم العلمي ، القسم الفني ، القسم الإداري ) ، تم تطوير المستشفى وافتتاح عدة أقسام ووحدات جديدة منها وحدة الإنعاش وردهة الخدج للأطفال وافتتاح قسم خاص بطب وجراحة الأطفال ، إضافة إلى توسيع العيادات الاستشارية كاستشارية الأسنان و العيون والأنف والأذن والحجرة الجلدية واستشارية العلاج الطبيعي ، والأشعة والسونار .

### ❖ مستشفى العباس الأهلي :-

تم تأسيس مستشفى العباس الأهلي في 23/7/2000 في محافظة كربلاء – العباسية الشرقية ( الجابر) ، وتتكون المستشفى من قسمين ( قسم الجراحة ، قسم النسائية والتوليد ) ، يبلغ عدد منتسبي المستشفى (27) منتسب ، تستقبل المستشفى سنوياً (4300) مريض (شعبة الاحصاء ، 2009) .

### ❖ مستشفى ميثم التمار الأهلي :-

تأسست مستشفى ميثم التمار الأهلي في عام 2008 في محافظة كربلاء – باب الخان ، وتتكون المستشفى من قسمين ( القسم العلمي ، القسم الإداري ) ، يبلغ عدد منتسبي المستشفى (75) منتسب من كادر طبي وإداري ، تستقبل المستشفى سنوياً (5150) مريض (شعبة الاحصاء ، 2009) ، كما تم افتتاح وحدة جديدة في المستشفى ( وحدة المفراس ) .

## أثنى عشر :- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

من اجل قياس واختبار متغيرات فرضيات الدراسة ، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، هذا فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية ( SPSS12 for windows ) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالآتي :-

**1- التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب شدة الإجابة :-**  
وذلك من اجل عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها ، ومعرفة مستوى إجاباتهم بخصوص متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.


**2- معامل الارتباط البسيط (Simple correlation coefficient) :-**  
وقد استخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، هذا فضلاً على تحديد الاتساق والتناغم الداخلي لفقرات الاستبانة الخاصة بعوامل الصراع في المنظمات واستراتيجيات إدارته وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

**3- الانحدار البسيط :- (Simple Regression) :-** وقد استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد الرئيسي .

**4- معامل التحديد ( $R^2$ ) :-** يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .

**5- اختبار (T) :-** وقد تم استخدامه لاختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .

**6- اختبار (F) :-** وقد تم استخدامه في اختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة .



## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول :-

الصراع التنظيمي

المبحث الثاني :-

استراتيجيات إدارة الصراع

المبحث الثالث :-

الأداء الاستراتيجي

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### تمهيد :-

تخصص المبحث الأول من هذا الفصل في بيان الخلفية النظرية للدراسة من خلال توضيح الإطار الفكري للصراع التنظيمي من حيث التطور، المفهوم والأهمية، المستويات، المراحل، العوامل التي تسبب الصراع التنظيمي ( الاختلاف في القيم، الاختلاف في الأهداف والمصالح، الاعتمادية بين الأقسام، التغيير التنظيمي ) أما المبحث الثاني فقد تولى مسؤولية عرض الإطار النظري والمفاهيمي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من حيث وجهة نظر الإسلام في إدارة الصراع، المفهوم والآليات التنظيمية لإدارة الصراع، مفهوم حل الصراع، مداخل إدارته، واستراتيجيات إدارة الصراع ( التجنب، الانسحاب، التنافس، التعاون )، أما المبحث الثالث فقد تم من خلاله عرض الإطار النظري والمفاهيمي للأداء الاستراتيجي من حيث المفهوم، الأهمية، المستويات، الأنواع، ومداخل قياسه، مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو).

### الفصل الأول

المبحث الأول : الصراع التنظيمي ( الاختلاف في القيم، الاختلاف بالأهداف والمصالح، الاعتمادية بين الأقسام، التغيير التنظيمي )

المبحث الثاني : استراتيجيات إدارة الصراع ( التجنب، الانسحاب، التنافس، التعاون )

المبحث الثالث : الأداء الاستراتيجي ومؤشراته ( المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو )

## الفصل الثاني المبحث الأول الصراع التنظيمي – مفاهيم أساسية **Organizational Conflict – Basic concept**

الصراع ينشأ من عدة مصادر وتوجهات ، فهو يختلف في درجة توقعه أو سرعة نشوئه وأحياناً ينشأ من غير سابق إنذار ، إذ يمكن أن يكون بناء أو هدام لذلك فالمدراء عليهم أن يعرفوا متى يجب أن يحفزوا الصراع ومتى يجب أن يحاولوا حله (Newstrom&Keith,2002:266) إن المنظمة الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة في تعزيز قدرتها الايجابية في حل الصراع وتوجيهه ايجابياً لتحقيق أهداف المنظمة ( حمود ، 2002 : 154) إذ تتميز التنظيمات الإدارية بمعايشتها الصراع بدرجة اكبر من الفرد وعلى مستويات عدة ، إذ يعد الصراع التنظيمي جزءاً من طبيعة منظمات اليوم المعقدة ، فمن الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل الصراع قبل أن تتعكس أثاره السيئة على الأداء التنظيمي وقد أصبحت القدرة على تخفيف حدة الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين ( حمادات ، 2007 : 71 )

### أولاً: – التطور التاريخي للصراع التنظيمي

حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من الباحثين والدارسين في مختلف الاتجاهات الفكرية في الإدارة ، التقليدية ، والإنسانية والمعاصرة .  
سيتم التطرق بإيجاز لمراحل التطور التاريخي للصراع من وجهة نظر مجموعة من علماء الفكر الإداري وهي :-

#### 1- المرحلة التقليدية :-

ينظر مفكرو هذه المرحلة (Robbins & Judge ,2009: 519; Barbara,A.B.,2007:34; القريوتي ،2000: 270-272 ) إلى الصراع على انه ظاهرة سلبية وأمر غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال الاختيار السليم للقيادات على مستوى الأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم وغالباً ماتساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه ، إذ يجب تجنب مرحلة الوصول إليه والقضاء عليه في حال بروزه لانه سلوك لا عقلاني وتخريري ، إذ إن الصراع يمثل ظاهرة خلل إداري ، ذلك انه إذا كانت

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

الأهداف واضحة وغير متفق عليها وكانت الوسائل مناسبة لتحقيق الأهداف ، وكان توزيع المواد عقلانياً وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية فان ظهور الصراعات أمر سلبي لا مبرر له ، ولما كان الصراع طبيعياً على مستوى الفرد والجماعة فان التمسك بهذه النظرة يعيق حل الصراعات بشكل ايجابي .

### 2- مرحلة العلاقات الإنسانية :-

يرى كتاب هذه المرحلة ( Hodge &Anthony,1991 : 531 ; Hatch , 1997 : 304 ) بان الصراع هو حدث طبيعي وانه موجود في كل المجموعات والمنظمات ، وانه لايمكن القضاء عليه لانه ينبع من حاجات الأفراد الأساسية ، كما وجد كتاب هذه المرحلة في الصراعات مظاهر ايجابية تفيد في بعض الأحيان لإحداث التغييرات وتحسين أداء المجموعة . إذ إن الصراع له القدرة على توليد الإبداع والابتكار، لذلك فهم يوصون بتقبل الصراع حتى يكون مفيداً لأداء الجماعة ، فالصراع هنا طريقة متطورة وشرعية لتقبل التغيير التنظيمي ، إذ انه يُمكن من التغيير وينتج فاعلية عالية للأداء ومن خلاله يمكن أن تكون المنظمات على شكل منظمات تعاونية .

### 3- مرحلة الفكر التفاعلي ( المرحلة المعاصرة ) :-

تختلف هذه المرحلة عن المرحلتين السابقتين ، إذ ينظر مفكروها ( Robbins,2000:385 ; القريوتي ، 2000 : 270-272 ) إلى الصراع بأنه ضرورة لاستفزاز التغيير وإثارته للبحث الدائم ، لان التغيير سمة من سمات المنظمة المبدعة فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع لانه يوجد نوعاً من التحدي إذ يحرك السكون ويثير الاهتمام ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار لتحديدها أو السلوكيات لتعديلها وشرط ذلك أن لا يصل الصراع إلى مستويات عالية لأنه ينقلب عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف إذ انه في حالة حدة الصراعات قد تصبح القيادة الإدارية أكثر دكتاتورية وتشوه عملية الإدارة وتنعدم الاتصالات إلى جانب تطورات سلبية أخرى ، والشكل (3) يبين مراحل التطور التاريخي للصراع .

المرحلة المعاصرة يُنظر فيها إلى  
إن الصراع سمة من سمات  
المنظمة المبدعة لانه يوجد فيه  
نوعاً من التحدي إذ يحرك السكون

شكل ( 3 )

مراحل التطور التاريخي للصراع التنظيمي

المصدر : من إعداد الباحثة

ثانياً:- مفهوم الصراع وأهميته:- **Conflict concept and importance**

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

يعد الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً ومنظمات ، وهو أمر حتمي ، لأن الثبات والاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة ، فالتغير مستمر ودائم في كل شيء ، وهذا ما يفسر وجود الصراع في التنظيمات كظاهرة طبيعية ، مما استدعى كثيراً من كتاب الإدارة إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث ( اللوزي ، 2003: 74) ، فالصراع هو العملية التي تنشأ من عدم الاتفاق على الأهداف ، وقد يحدث بسبب الاعتمادية المتبادلة بين الوظائف ، وبسبب غموض الأدوار والسياسات والقواعد والاختلافات الأساسية في المواقف والمعتقدات والخبرات ( Newstrom&Keith,2002:261 ) .

وفي ضوء التباين الفكري حول مفهوم الصراع التنظيمي فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة ، وفيما يلي عرض لتلك المفاهيم .

### جدول (10)

#### مفهوم الصراع التنظيمي وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
1-	Jones	1995	هو التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى .
2-	Wright &Noe	1996	الموقف الذي تتعارض فيه الأهداف ، الأفكار، الفلسفات والتوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات.
3-	Hatch	1997	شجار علني بين اثنين أو أكثر من الجماعات في منظمة ما أو بين اثنين أو أكثر من المنظمات يحدث عندما تتعارض أنشطة احد الأطراف مع نتائج أو جهود الطرف الأخر.
4-	Jain	1997	حالة تدرك بها إحدى المنظمات بان منظمة أخرى استعملت سلوك معين قد يعيقها أو يمنعها من تحقيق أهدافها .
5-	Robbins	2000	نشاط متعمد يقوم به الفرد (س) لإفساد جهود الفرد الأخر (ص) بشكل معين من أشكال الإعاقة التي قد تؤدي إلى إحباط الفرد (س) والتي تتسبب بعدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه .



## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

6-	المعلا	2000	اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات ، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل .
7-	Doherty & Horne	2002	سلوك يعتزم عرقلة أو إعاقة الوصول إلى أهداف أشخاص آخرين .
8-	العميان	2002	كفاح حول القيم والسعي من أجل من أجل المكانة والقوة ، والموارد النادرة او المحدودة ، حيث يهدف المتصارعون الى تحديد خصومهم او القضاء عليهم .
9-	Algert & Watson	2002	هو منافسة بين الأفراد الذين لهم احتياجات وأفكار ومعتقدات وأهداف متضاربة .
10-	Gibson & Blackard	2002	الصراع شكل من أشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر تربطهما علاقة اعتماد متبادلة وهو ينتج عن بروز قدر من الاختلاف وعدم التوافق في الرؤى والمصالح والأهداف .
11-	Weissmann	2005	هو العلاقة التنافسية الشخصية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة .
12-	Lewicki ,etal	2007	هو نتيجة محتملة للعلاقات بين الجماعات حيث ينتج من الاختلاف الكبير للحاجات للأطراف المتصارعة أو من فقدان الإدراك بالآخرين أو من سوء الفهم .
13-	Jones	2007	هو الاشتباك الذي يحدث عندما يتم منع هدف مباشر لجماعة معينة من قبل جماعة أخرى .
14-	الخليل	2009	عملية الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة .

ويظهر مما تقدم بأن الاختلاف بالمفاهيم هو جوهرى وليس ظاهرياً فالصراع هو تعبير شمولى عن الحالة أو الموقف الناشئ من عدم التوافق بين الأهداف ، الفلسفات ، الأيدلوجيات ، القيم ، الحاجات لطرفين أو أكثر .

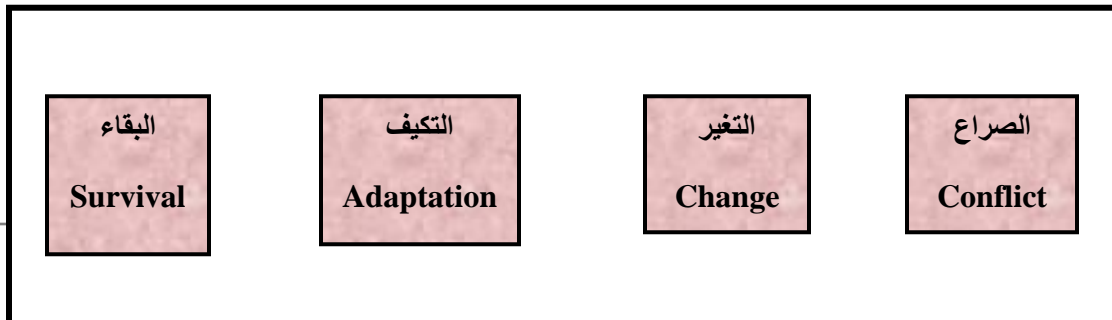
وعند النظر بتمعن لتلك المفاهيم السابقة في جدول (10) يتضح إن كل باحث قد ركز على بعض الجوانب دون غيرها ، ولكن اغلبها تصف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية تمثل الخلاف

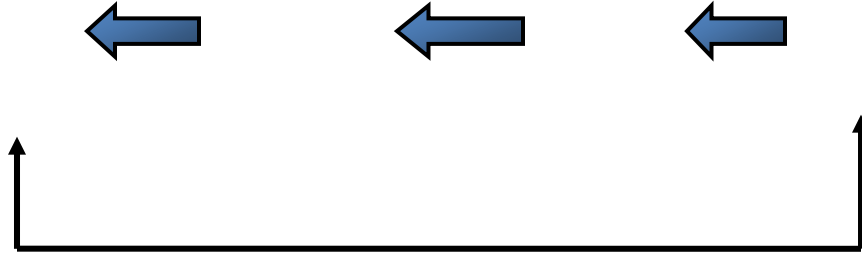
## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

والنزاع الذي ينشأ كرد فعل لضغط من جانب الفرد أو المجموعة أو المنظمة سواء كان من داخل عملها أو من خارجه وذلك من اجل إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة .

وبذلك يمكننا القول إن الصراع التنظيمي يمكن أن يحدث في المنظمة الواحدة وعلى مختلف المستويات سواء حدث صراعاً ذاتياً أو بين الأفراد أو بين الجماعات وكذلك تختلف طريقة حسم الصراع حسب طبيعة الموقف الذي تقتضيه طريقة الحسم في المنظمة .

ويعد الصراع نوعاً من أنواع التفاعل الاجتماعي والذي يمارسه الأفراد بشكل ضمني أو علني بغية تحقيق هدف معين ، فالصراع عندما يكون ضمن مستوى وحدود معينة يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها ( داغر ، وحرشوش ، 2000: 507 ) فهو يستخدم كأداة لتفعيل حركة ونشاط المنظمات باتجاه ازالة الفوضى والإرباك وتطبيق النظام وتحقيق الانضباط العالي في التزام الأفراد وزيادة فاعليتهم (زايد ، 1995: 525) ، ويعرض الشكل ( 4 ) أهمية الصراع في ضمان بقاء المنظمات واستمرار نموها ، إذ يظهر فيه إن الصراع يدفع الإدارة للتغيير الذي من خلاله تتمكن المنظمة من المواءمة والتكيف ( موسى ، 1990: 66 ) .





شكل ( 4 )

العلاقة بين الصراع والبقاء

المصدر : موسى ، غانم فنجان ، ( الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ) ، دار الكتب والوثائق ، مطبعة  
الراية ، بغداد 1990 ، ص: 65 .

### ثالثاً:- مستويات الصراع :- Levels of conflict

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا ان معظم  
كتاب الإدارة يتفقون على المستويات الآتية للصراع :-

#### 1- الصراع بين الفرد ونفسه ( الفردي ) ( Intrapersonal conflict ) :-

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته ومصدر هذا الصراع يتضمن الأفكار والمعتقدات  
والقيم والعواطف ، مثال ذلك الموظف غاضب على المدير ولكنه يخاف من التعبير عن هذا الغضب  
لان المدير قد يفصله من العمل (Lewiki.,etal.,2007:16) ويتمثل هذا النوع من الصراع أيضاً  
في تناقض أهداف الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل مما يشكل عائقاً بينه وبين تحقيق أهدافه  
بالشكل الذي ينتج عنه إحباطا يؤدي إلى ردود فعل دفاعية وان هذا النمط من الصراع ينشأ للأسباب  
الآتية :- (Gordon,1993:99)

\* **عدم تقبل القرار :-** تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه نتيجة عدم توافر البديل الذي يحقق  
النتائج المطلوبة بكفاءة عالية وقد يتوفر أحيانا البديل الأفضل إلا انه لا يتأتى لكل أو معظم النتائج  
التي يتوخى تحقيقها الفرد ذاته .

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

\* **عدم إمكانية المقارنة ( أو حالة المخاطرة )** :- تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار ، إذ إن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار ( وهذه هي حالة المخاطرة ) ، إلا أنه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج المفضلة .

\* **عدم التأكد :-** وفي هذه الحالة يتعذر على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق الأهداف .

ومن هنا يتضح بان الصراع الفردي (الذاتي) ينشأ عادةً حينما يواجه الفرد الظواهر أو المشاكل المعنية ويتطلب اتخاذ قرار ازاءها وهنا يكمن الصراع حينما لا يستطيع أن يحقق النتائج المثلى للقرار الذي يتخذه من بين عدد معين من البدائل المتاحة لديه على الرغم من إدراكه للتوزيع الاحتمالي للنتائج المتوخى تحقيقها من مختلف البدائل أمامه ( حمادات ، 2007 : 83) .

### 2- الصراع بين الأفراد (Interpersonal conflict) :-

ويحدث بين شخصين أو أكثر فقد يكون فعلياً أو حسياً أو مزيجاً لكليهما ، فالصراع الفعلي هو الجدل الذي يدور بين مُديرين يحاول كل منهما إثبات صحة وجهة نظره بشأن قرار معين ، (Lewiki,etal.,2007:16) ويصعب التخفيف من الصراع وحدثه إذا كان هناك تفاوت في القوة بين طرفيه ولا يمكن لأحدهم الوصول بمفرده دون مساعدة الطرف الآخر على التخفيف من وطأة الصراع وآثاره (Jain&Triandis,2009:6) وعادة ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات العليا للإدارة إذ تظهر الحاجة إلى السيطرة وفرض القوة أو الكسب المادي ، وقد يولد هذا الصراع نهاية لعلاقة شخصية أو مقربة بين الأفراد (Doherty,2002:181) كما بين (حمود والشماح،2002: 146-147) إن مجموعة العوامل المؤثرة على الصراع بين الأفراد هي :-

\* **العوامل الداخلية ( الموروثة )** :- وتمثل العوامل الوراثية كافة التي يكسبها الفرد من الولادة وتشمل هذه العوامل السمات الآتية :- الحالة النفسية ، المزاج ، القوة الجسدية ، والفكرية ...الخ من السمات التي لاتخضع للمؤثرات البيئية الخارجية .

\* **العوامل الخارجية ( المكتسبة )** :- وتمثل العوامل والمتغيرات كافة التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع ، حيث إن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

منظمي دائم التغيير والتبديل كالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، وفي إطار هذه المتغيرات يكتسب الفرد بمعايشة المجتمع خبرات متراكمة من شأنها أن تؤثر في إطار سلوكه العام داخل المنظمة ومن خلال علاقاته مع الأفراد الآخرين في حقل العمل أو المنظمة (Schermerhorn.,etal.,1997:380).

### 3- الصراع داخل الجماعة الواحدة (Intra group conflict) :-

ويمثل هذا النمط من الصراع داخل المجموعة نفسها بشأن اتخاذ قرار معين بصدد ظاهرة أو مشكلة معينة ، سيما إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في حقل العمل ، فمثلاً مجموعة الإنتاج في منظمة إنتاجية معينة حددت مواصفات أو سمات لسلة ما نتيجة للخبرات المتراكمة لديهم إلا ان هذه المواصفات لم تكن منسجمة مع بعض أعضاء هذه المجموعة وبذلك تكون السبب في نشوء الصراع بين تلك المجموعة ( Jain &Triandis,2009: 6 ) .

### 4-الصراع بين الجماعات (Intergroup conflict) :-

ويحدث بين الجماعات داخل المنظمة ويأخذ شكلين من الصراع هما صراع بين الأقسام المختلفة أو صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين (الشماع وحمود، 2002 : 307) ، وسبب هذا النوع من الصراع يرجع إلى التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة أو الاختلاف في الأهداف ، إذ يعد هذا النمط من الصراع من الظواهر الشائعة في المنظمات ، لانه من السهل إثارة المواجهات بين المجموعات حيث يثق الفرد بأعضاء مجموعته ويتعاون معهم ويحس بانتمائه إليهم ، في حين لا يثق الفرد بأعضاء المجموعات الأخرى ويشعر باختلافه عنهم ، كما يعد أفراد المجموعات الأخرى متشابهين ومتماثلين فيضعهم في قالب واحد في حين يرى أفراد مجموعته مختلفين بعضهم عن بعض فالتعميم السلبي ورؤية الآخرين ووضعهم في قالب يقلل من الحاجة لأعمال العقل ، كما يسهل التعامل معهم إذ إنهم متشابهون يستحقون نفس المعاملة مما يؤدي إلى التحيز في تفسير المعلومات ونسبة الأعمال الايجابية إلى مجموعته والسلبية للآخرين (Jain&Triandis,2009:6) أما (Daft,2001:442-443) فقد بين إن الصراع بين الجماعات يحتاج إلى ثلاثة مقومات هي :-

\* تحديد الجماعة group identification

\* الاختلافات الملحوظة للجماعة Observable group differences

\* الإحباط أو خيبة الأمل Frustration

بالنسبة للمقوم الأول ، فإنه يجب على العاملين أن يدركوا أنهم جزء من جماعة محددة أو قسم معين ، أما الثاني فيجب أن تكون اختلافات ملحوظة للجماعة في بعض الأوجه فالجماعات قد تشغل أقساماً مختلفة في المنظمة مثلاً من البنية نفسها والأفراد ربما يكونون قد تخرجوا من كليات أو معاهد مختلفة لذلك فإن قابلية الفرد على تحديد نفسه كجزء من جماعة محددة وقدرته على ملاحظة الاختلافات بالمقارنة مع الجماعات الأخرى ضرورية جداً لظاهرة الصراع أما ثالثاً فهو الإحباط أو خيبة الأمل ويعني عرقلة جماعة معينة لأهداف جماعة أخرى ( Daft,2001:474 ) .

أما ( فرج ،2006: 2 ) فقد أوضح بان الصراع بين المجموعات يزيد من صعوبات التنسيق والتكامل بين الأنشطة وقد يكون صراعاً موضوعياً ولكنه مصحوب بانفعالات الاستياء أو الغضب وقد يكون الصراع عمودياً ( Vertical ) عبر مستويات التنظيم الهرمي للمنظمة أو يكون أفقياً (Horizontal) بين المستوى نفسه أو كما يظهر الصراع غالباً عبر التنظيم المصفوفي (Matrix organization) بين مديري المشاريع والمديرين الإداريين ، هذا إلى جانب الصراع التقليدي الذي ينشب أحيانا بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

**5-الصراع داخل المنظمة ( Intra organizational conflict ) :-**

ويمثل هذا المستوى من الصراع ظاهرة الصراعات على مستوى المنظمة ذاتها إذ أوضح ( عقيلي ونعساني ،2006 : 5 ) أسباباً مختلفة لهذا النوع من الصراع هي :-

\* **الصراع على الموارد :-** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام .

\* **الصراع الناتج عن التنافس في الأداء :-** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع ، إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن باقي أداء الجماعات ، فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلاً قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض التالف من العملية الإنتاجية .

\* **الاختلاف بين المستويات التنظيمية :-** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها .

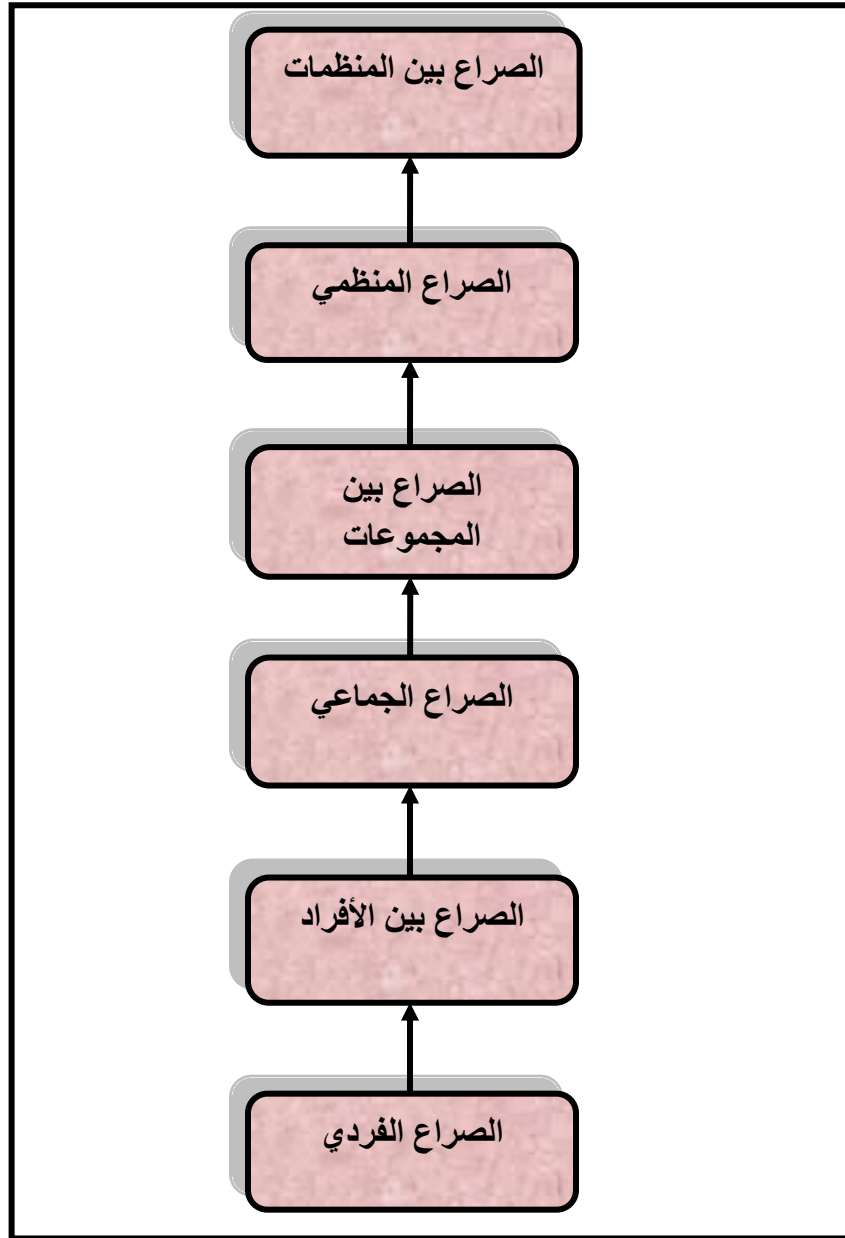
## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

\* **الصراع بين الإدارات وظيفياً :-** تتنازع بعض الإدارات على أداء الأعمال نفسها لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج .

\* **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين :-** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع ، بينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية ، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف .

### 6- الصراع بين المنظمات (Inter organizational conflict) :-

تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها ، إذ أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها فضلاً عن المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة ، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة ( حمود ، 2002 : 149 ) وعندما تعتمد المنظمات على الموارد المحدودة ذاتها ، فإنها تتصارع من أجل الحصول عليها فيحاول كل طرف إن يقضي على الطرف الآخر وهذا المبدأ يتنافى مع المقولة الاقتصادية التي تقضي بان التنافس هو الحل ، بمعنى أن تتجه المنظمات إلى موارد جديدة غير مستغلة وتتخذها نشاطاً لها وكلما لاحقها المنافسون تنطلق لاستثمار موارد أخرى لم يلتفت إليها احد من قبل ( Cummings & Wsrley, 2008:80 ) . والشكل (5) يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة .



شكل (5)

مستويات الصراع التنظيمي

Sources : Judith R .Gordon ,''Adignostic approach to organizational behavior' ,1993 p.304.

رابعاً - مراحل الصراع :- Stages of conflict



## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

يتجلى مفهوم الصراع التنظيمي من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار ، إذ يتصاعد الصراع التنظيمي عبر مراحل مختلفة ، وتبدأ الجماعات تفقد الثقة فيما بينها ، وكل جماعة تقوم بتشويه وجهة نظر الجماعة الثانية وترى إنها ليست حيادية بل سيئة لذلك فإن كل جماعة ترى نفسها جيدة ( حمادات ، 2007: 82 ) . وعلى ذلك فإن عدم حل الصراع في مرحلة ما يعمل على نقل الصراع إلى مرحلة لاحقة أكثر حدة كما انه من الأفضل دائماً مواجهة الصراعات الهدامة وليس اللجوء إلى إنكار وجودها أساساً أو اللجوء إلى حلول مؤقتة وهشة ( الطويل ، 1998 : 301-302 ) .

وهناك عدة نماذج توضح مراحل الصراع ، سيتم استعراض نموذجين هما : نموذج ( Pondy ) ( Robbins ) وذلك كونهما أكثر شمولية وانسجاماً مع استراتيجيات إدارة الصراع التي سيتم تناولها في المبحث القادم وهذه النماذج تتمثل بالآتي :-

### 1- نموذج مراحل الصراع لـ (Pondy) :- **Pondy stages of conflict model**

حدد Pondy خمس مراحل متعاقبة للصراع التنظيمي سيتم توضيحها على النحو الآتي :-

(Hodge&Anthony,1991:541; Wright&Noe,1996:687; Jones,2007:369  
Daft & Noe ,2001: 455; عياصرة وبني احمد ، 2008 : 21)

#### أ- الصراع الكامن (الضمني) :- **Latent conflict**

وتتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير ان هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف وكذلك وجود حاجة إلى الاستقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في وجود الصراع بشكل ضمنى غير معلن .

#### ب- الصراع المدرك :- **Perceived conflict**

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

وهي المرحلة التي يبدأ الأفراد فيها بإدراك أو ملاحظة وجود الصراع وهنا يتخذ احد الأطراف موقفاً معيناً معتمداً على معلومات غير صحيحة أو غير كافية ومن ثم يمكن إدراك وجود الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن .

### ج- الصراع المحسوس :- **Felt conflict**

إن هذا النوع من الصراع يتم التعبير عنه بسلوك فعلي وبسبل مختلفة مثل العدوان والمجابهة واللامبالاة أو حتى الطاعة العمياء للقواعد كنوع من العصيان .

### د - الصراع الظاهري ( العنفي ) :- **Manifest conflict**

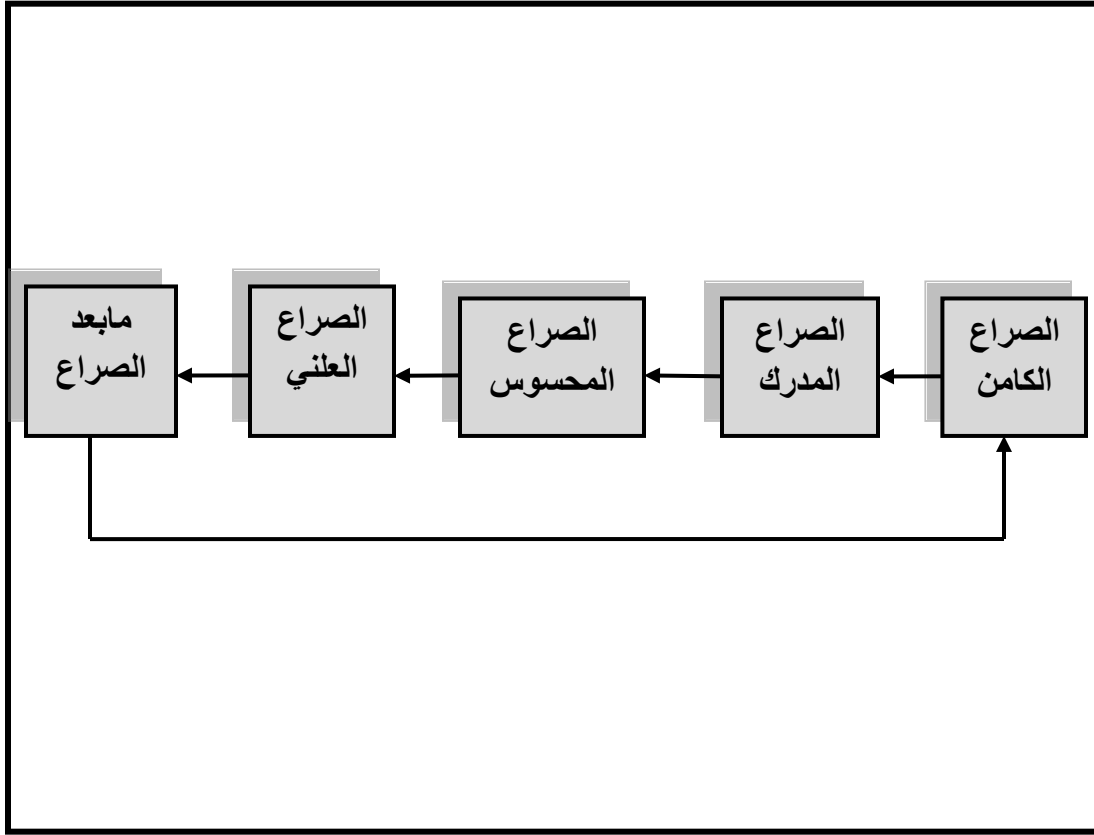
ويظهر بشكل مفتوح ، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقه أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى ، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقه مصالح الجماعات الأخرى ، وهذا يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفؤ باستخدام الإستراتيجيات الملائمة لحل الصراع .

### هـ - ما بعد الصراع :- **Conflict after math**

وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت ، فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم ، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع ويعاد إلى المرحلة الأولى كما في الشكل (6) ومن ثم تتعاضم أسبابه ويكون أكثر خطورة في المستقبل .

ويمكن توضيح هذه العوامل وفقاً لما ورد في ( Daft & Noe ,2001:455 ) كما في الشكل (6)

الآتي :-

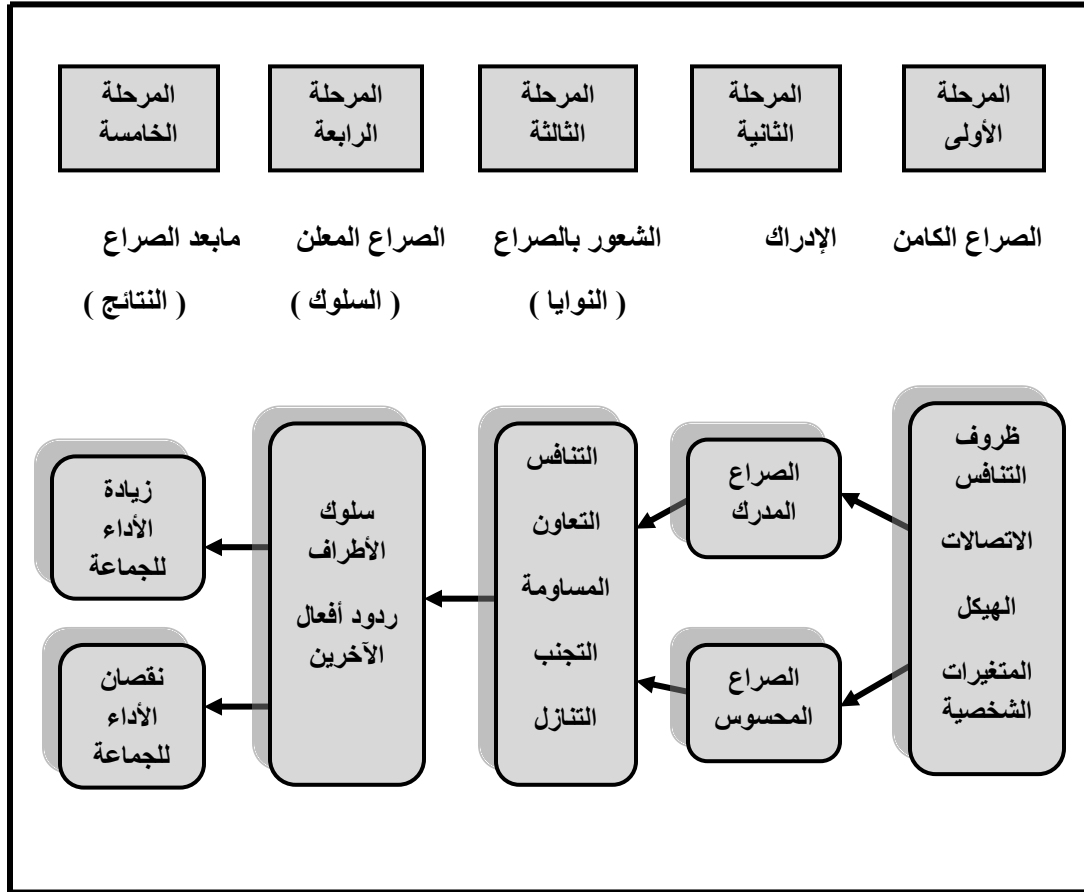


شكل (6)

مراحل الصراخ التنظيمي لـ (Pondy) .

Sours: Daft &None , " Organizational Behavior " by Harcourt College Publishers ,USA , 2001:P.455.

2- نموذج مراحل الصراع لـ (Robbins) -: **Robbins stages of conflict model**  
حدد (Robbins & Judge , 2009 : 521) خمس مراحل يتكون منها الصراع التنظيمي  
يمكن توضيحها بالآتي :-



شكل (7)

مراحل الصراع التنظيمي لـ (Robbins)

Source: Robbins & Judge, " Organizational behavior" by the McGraw  
– Hill Companies , Inc , 13 Edition, 2009 , p :52.

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

المرحلة الأولى :- الصراع الكامن :- وهي المرحلة التي تتضمن وجود ظروف تخلق بعض التنافر وترفع من مستوى الصراع ، وهذه الظروف يمكن تقسيمها على ثلاثة أصناف هي :-

### أ- الاتصال :-

ويقصد به عملية التواصل بين الأفراد والمجموعات وقد أظهرت الدراسات والبحوث إن وجود كلمات مختلفة مثل الإيحاء الضمني والمصطلحات المهنية والتبادل غير الكافي للمعلومات والضجة العالية في قنوات الاتصال كلها تمثل مصدر من مصادر الصراع وحواجز في قنوات الاتصال وان هذه الحالات تنتج من الاختلاف في التدريب والإدراك والمعلومات حول الآخرين ، إن إمكانية الصراع تزداد عندما تكون الاتصالات قوية جداً أو ضعيفة جداً .

### ب- الهيكل :-

يتضمن الهيكل في هذه المرحلة مجموعة من المتغيرات مثل الحجم ودرجة التخصص ونموذج القيادة وأنظمة المكافآت ودرجة الاعتمادية بين الجماعات وقد أظهرت الدراسات والبحوث بان الحجم والتخصص يزيد من فاعلية ونشاط الصراع فكلما كبر حجم الجماعة وازداد التخصص في أنشطتها فان احتمالية حدوث الصراع تزداد .

وهناك احتمالية أخرى أيضا بان يكون الصراع اكبر عندما يكون أعضاء الجماعة من الشباب وأيضا عندما يكون دوران العمل عالياً .

وكذلك كلما كان الغموض عالياً في المسؤولية فان احتمال ظهور الصراع اكبر لان بعض الغموض في الصلاحيات يزيد من حدة الصراع بين المجموعات للسيطرة على الموارد والجماعات داخل المنظمة التي لها أهداف متعكسة ، فقسم المشتريات يهتم بوقت امتلاك المدخلات وبأقل الأسعار الممكنة ، بينما قسم التسويق يهدف إلى بيع المخرجات وزيادة العائدات ، وكذلك السيطرة النوعية تركز أيضا على تحسين النوعية ، في حين وحدات الإنتاج تسعى للكفاءة في العمليات الإنتاجية من خلال الحفاظ على تدفق إنتاج ثابت ومستمر .

وهذه الأهداف المتضاربة والمختلفة بين الأقسام كلها تعتبر مصدر أساسي للصراع فعندما تتضارب نهايات أي هدف من أهداف الأقسام نجد إن هناك زيادة في فرص حدوثه ، وكذلك تشير بعض المؤشرات إلى إن نموذج القيادة المغلق قد يزيد من حدة الصراع برغم إن الأدلة غير قوية لان المشاركة في القرار قد يولد الصراع والسبب لانه يزيد من تحفيز الأفراد على إظهار اختلافاتهم .

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

أما نظام المكافآت قد يكون سبباً في توليد الصراع خصوصاً إذا ربح شخص ما مقابل خسارة شخص آخر.

### ج - المتغيرات الشخصية :-

وتتضمن أنظمة القيم الفردية والخصائص الشخصية التي تشكل المنهج الفكري والاختلافات بين الأفراد ، فالشخصيات الميالة إلى حب التسلط والتعنت قد تزيد من احتمالية حدوث الصراع ، ولكن الاختلاف بالقيم هي أكثر ما يسبب الصراع وهي مصدر أساسي من مصادر الصراع الكامن .

المرحلة الثانية :- الإدراك :- يقصد بها إدراك من قبل طرف أو أكثر بوجود حالات تخلق فرص حقيقية للصراع ، إذ يصبح الصراع مدركاً عندما تتأكد الوحدة الفرعية أو الجماعات بان أهدافها قد تعاق أو تمنع من قبل نشاطات جماعة أخرى وفي هذه المرحلة فان كل وحدة فرعية سوف تبدأ بتعريف لماذا يظهر الصراع وتحليل الأحداث التي قادت إليه وكل جماعة سوف تبحث عن أصل الصراع وتضع سيناريو يضع في الحسبان المشاكل الحاصلة مع الوحدة الفرعية الأخرى .

على سبيل المثال وظيفة التصنيع قد تقول ان سبب العديد من المشاكل الإنتاجية هي المدخلات السيئة وعندما يحقق مدير الإنتاج في الأمر فإنهم يكتشفون بان إدارة المواد غالباً ماتشتري المدخلات من المصادر الأقل كلفة للتجهيز ، ولا تحاول تطوير العلاقات طويلة الأمد مع المجهزين التي يمكن أن تحسن الجودة وعندها فان إدارة المواد سوف تقلل من الكلف ، ولكن كلف التصنيع سوف ترتفع وهذا سوف يجعل وظيفة التصنيع سيئة وبذلك فان قسم التصنيع يدرك بان إدارة المواد تعيق أهدافها ومصالحها ، وعند هذه النقطة فان الصراع يبدأ بالتصاعد وتبدأ الوحدات المختلفة بالجدال حول سبب المشكلة وسوف تبدأ إدارة التصنيع بالشكوى ضد إدارة المواد إلى الإدارة العليا وإدارة المواد قد تدافع عن نفسها وتتهم العاملين في إدارة الإنتاج بعدم الكفاءة وعدم إيجاد التكنولوجيا الجديدة وتضع اللوم في رداءة المنتج على قسم التصنيع ، ومع ان كلا القسمين يهدف إلى تحسين نوعية المنتج نجد إن خلافها يسبب رداءة النوعية ، وهذا لايعني بان الصراع أصبح شخصياً ولكن بعبارة أخرى يعني أن الصراع يجب أن يصل إلى مرحلة الشعور كي يصبح شخصياً وعندها نجد الأفراد يتأثرون عاطفياً وبذلك قد تصبح العلاقة عدائية أو تسبب الإحباط أو التوتر ، وهناك نقطتان رئيستان في هذه المرحلة وهما :-

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

1- إن هذه المرحلة مهمة لان مشاكل الصراع عندما تظهر للوجود يقرر عندها الأطراف حول لماذا يدور الصراع ، وهذا الشعور أساسي جداً ومنطقي لان طريقة تعريف الصراع تتجه لتؤسس نوعاً من مخرجات التي من الممكن أن تهدها من الصراع ، ومعرفة نوعية الصراع مهمة لأنها تحدد مجموعة الحلول الممكنة .

2- الدور الكبير الذي تلعبه العاطفة في تشكيل الادراكات ، فالعواطف السلبية تؤدي إلى نقصان الثقة والإحباط والتفاعل السلبي مع سلوك الجهات الأخرى وبالمقابل فان المشاعر الايجابية قد تزيد من إمكانية رؤية العلاقة بشكل أفضل لأخذ نظرة واسعة حول الموقف أو الحالة وللتوسع في الحصول على حلول إبداعية .

المرحلة الثالثة :- النوايا :- في هذه المرحلة فان وحدة العمل تطور استجابة انفعالية تجاه الآخر، وعند زيادة مستوى الصراع فان التنسيق يفشل بين الوحدات الفرعية ، وكذلك ضعف فاعلية المنظمة على سبيل المثال من الصعب تطوير منتج جديد إذا كانت كل من إدارة الإنتاج وإدارة البحث والتطوير وإدارة المواد تتصارع على النوعية ومواصفات المنتج النهائية ، وكلما ازدادت درجة الجدل ازداد مستوى الصراع .

والمشكلة الأصلية قد تكون صغيرة نسبياً ولكن إن لم يحصل شئ وإذا لم يحل الصراع في هذا الوقت فانه سوف ينتقل بسرعة إلى المرحلة الآتية كل ذلك يكون نتيجة التداخل بين ادراكات الأفراد ومشاعرهم وسلوكهم وهذه النوايا هي قرارات للعمل بطريقة معينة ، فالعديد من الصراعات تنشأ أساساً من قبل طرف يضع نوايا خاطئة تجاه الطرف الآخر، وهناك علاقة غير واضحة بين النوايا والسلوك فالسلوك لايعكس دائماً نوايا الأفراد .

المرحلة الرابعة :- السلوك :- في هذه المرحلة فان احد الأطراف يحاول إعاقة أهداف الطرف الأخر والتي قد تأخذ أشكال عدة منها العدوانية بين الفرد والجماعة لان سمة هذه المرحلة هي العدائية السلبية ، وعندما يصبح الصراع ظاهرياً فان المنظمة سوف تعاني من ضعف فاعلية في الأداء مما يؤدي إلى فشل التنسيق والتكامل بين المديرين والوحدات الفرعية ، وبذلك فالمدراء يحتاجون لعمل أي شئ من اجل منع الصراع لاسيما عندما يفكر الأفراد بحالات الصراع فإنهم يتجهون للتركيز على المرحلة الرابعة ألا وهي ( السلوك ) والتساؤل هنا لماذا ؟ لان في هذه المرحلة يصبح الصراع

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

ظاهراً ( علنياً ) ومرحلة السلوك تتضمن البيانات والنشاطات وردود الأفعال من قبل الأطراف المتصارعة وسلوك المتصارعين عادة هو محاولة تنفيذ نواياهم ولكن هذا السلوك له خاصية تحفيزية إذا انفصل عن النوايا والأفضل في هذه المرحلة التعامل معها كعملية ديناميكية من التفاعل .

المرحلة الخامسة :- النتائج :- تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ، ويحصل هنا احد الأمرين أولهما إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسياً ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالباً ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها . وثانيهما وهو الأكثر احتمالاً ، إذ يصر إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة ، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما ، فإذا ما حصل ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد ، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجدداً على وفق المراحل التي بدا بها مرحلته الأولى .

وترى الباحثة إن هنالك تشابه كبير بين هذين النموذجين وهذا يستدعي القول على أنه من الضروري التمييز بين مراحل الصراع ، وإن من مسؤوليات ومهام الإداري الناجح هي معالجة الصراع وجعله ضمن المستوى الذي يضمن سلامة العمل في المنظمة وإن يكون بمقدوره التنبؤ باحتمال حدوث الصراع والعمل على منعه من الاتساع والانتشار في المنظمة لان أنموذج (Pondy) اقترح ان بعض الصراعات تبدأ نتيجة لخلافات قديمة لم يتم حلها بشكل جيد .

سادساً :- شكل الصراع وآثاره :- **Conflict forms and affect**



## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

حاول العديد من الباحثين القيام بعملية تشخيص الصراع وبدقة لتحديد شكله فيما إذا كان بناءً أو هداماً ، فالصراع الهدام ينتج عنه ردود فعل غير سليمة ، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ويمثل اختلافاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق ، وفقدان احترام الذات ، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير في إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين وهذا بدوره يؤثر في فاعلية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق نفسه قبل حدوث الصراع وان التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها . ( 6 : 2002 , Simon & Raymond ) .

وقد حدد كل من ( Wilmot & Hoker ) خصائص الصراع الهدام بالآتي :-  
انتشاره بشكل لولبي متصاعد ، ويخفف من فرصة وجود الصراع البناء ، وكذلك يؤدي إلى ردود أفعال عنيفة ، ويتميز بالصلابة وعدم المرونة وأيضاً يقوم على الهيمنة والتسلط وأخيراً لا يعترف بأي شكل من أشكال الاتصالات ( Tubre & Collins , 2000: 155 ) .  
وفي السياق نفسه فقد أوضح ( Dechurch & Marks , 2001 : 22 ) أبرز الآثار السلبية للصراع التنظيمي الهدام بالآتي :-

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية .
- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات أو أخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة .
- يعوق العمل الجماعي .
- يخفض الإنتاجية وجمود الأداء .
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .

أما ( Mullins , 2005 : 904 ) فقد بين الأثر السلبي للصراع التنظيمي من خلال النقاط الآتية :-

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

- شعور الأفراد بالإحباط .
- زيادة البعد بين الأفراد .
- ازدياد الشك بالآخرين وعدم الثقة .
- تركيز الأفراد والجماعات على مصالحهم الخاصة .
- زيادة المقاومة ورفض فرق العمل .
- ارتفاع دوران العمل .

وكذلك قسم ( داغر ، وحرحوش ، 2000 : 508 ) الآثار السلبية للصراع على المنظمات والجماعات والأفراد يمكن ذكر قسم منها النتائج النفسية ، إذ يسبب الصراع للإنسان مشاعر سلبية غير مريحة كإحساسه بالإحباط والذنب والقلق والعدائية ، وهدر موارد المنظمة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، الغموض وعدم الاستقرار وكذلك يضر الصراع الحاد بوحدة وتعاون الأفراد والجماعات .

من ناحية أخرى أوضح ( Mullins ,2005 :905 ; داغر ، وحرحوش ، 2000 : 508 ) إن الصراع يمكن أن يكون بناءاً أيضاً ، فلقد حصل الصراع على سمعة سيئة بسبب ترافقه مع علم النفس والاضطراب الاجتماعي والنزاعات ، ومع ذلك يمكن أن يكون هناك العديد من الآثار الايجابية للصراع منها :-

- يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لاتبرز في ظل الظروف العادية .
- يتضمن عادة بحثاً عن حل مشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة .
- يعد نوعاً من أنواع الاتصال من أجل حل الصراع وجعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار مع تهيئة قنوات جديدة في هذا المجال .
- يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة .
- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد .
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة .
- يهيئ الفرصة والمناخ المناسب للإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة .

أما ( Lewicki ,etal. ,2007:19 ) فقد حدد الآثار الايجابية للصراع البناء بما يأتي :-

- إن مناقشة الصراع تجعل أعضاء المنظمة لهم إدراكاً وقدرةً أكبر على حل مشاكلهم .
- الصراع يساعد على التكيف والتغير التنظيمي ومن خلاله يتم تحدي الإجراءات والعمليات وتوزيع الموازنة ، والصراع يجلب الانتباه إلى كيفية مواجهة احباطات العاملين .
- الصراع يقوي العلاقات إذ يختبر قوة علاقات العاملين من خلال مواجهة الصراع فالأفراد العاملين يحتاجون لتجنب المشاكل والاحباطات .
- الصراع يحفز الأفراد ويعلمهم كيفية السيطرة على الغضب وإحباطه .
- الصراع يحسن من النمو الشخصي ويساعد الأفراد بان يكونوا أكثر واقعية ودقة ومن خلاله يستفيد الأفراد من وجهات نظر الآخرين ويساعدهم على الإيمان والاعتقاد بقوتهم وقدرتهم في السيطرة على حياتهم .
- الصراع يمكن الأفراد من الشعور بالإثارة والقدرة على الإبداع والتطوير .
- يؤدي إلى قبول التحدي .
- يوفر الأسلوب الذي يساعد على زيادة البدائل المتاحة للتعامل مع المشاكل .
- يؤدي إلى تحديد دقيق للسلطة والمسؤولية ، يوفر الفرصة لإظهار الطموحات والمشاكل الشخصية ( جعلوك ، 1999 : 67 ) .

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ومنفعة ليأخذ الطابع الايجابي بدلاً من السلبي ، والهدف هنا وكما أسلفنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها ، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدال الايجابي والعصف الفكري ( Floyd & Lane ,2002:177 ) ومن الظروف التي تساعد على تحويل الصراع المخرب إلى صراع بناء تلك التي تعطي للصراع قوة هائلة لها القدرة على إحداث أضرار عظيمة أو منافع كبيرة

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

، وهذا يتوقف على أسلوب إدارته ، فمعرفة طريقة الصراع والعوامل التي تتحكم فيه يمكن أن يقود إلى إتباع منهج مفيد في إدارة الصراع وتحويله لقوة منتجة ، وطبقاً لما يراه ( Wilmot &Hocker ) فان الصراع الذي يتصف بالخصائص التالية يمكن القول عنه بأنه صراع بناء :- ( ثابت وآخرون ، 2001 : 7 )

- 1- المرونة .
- 2- يتخلله تفاعل يقوم على أساس نوايا حسنة تركز على التعلم وليس مجرد حماية الذات .
- 3- يتوقف عندما يصبح هداماً .
- 4- يخلق الفرصة لتقدير الفرد لذاته .
- 5- عدم التركيز على المصالح الفردية .
- 6- يشجع على التعاون للوصول إلى حلول مفيدة .

وأكد ( Jehn ,1995 :282 ) بان التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة يمكن تحقيقه من خلال بناء نظام فعال للاتصالات المفتوحة بين أطراف الصراع وقد أوضح بان هناك سبع مهارات أساسية في الاتصال يمكن أن تقود إلى تحويل الصراع السلبي إلى صراع بناء وهي :-

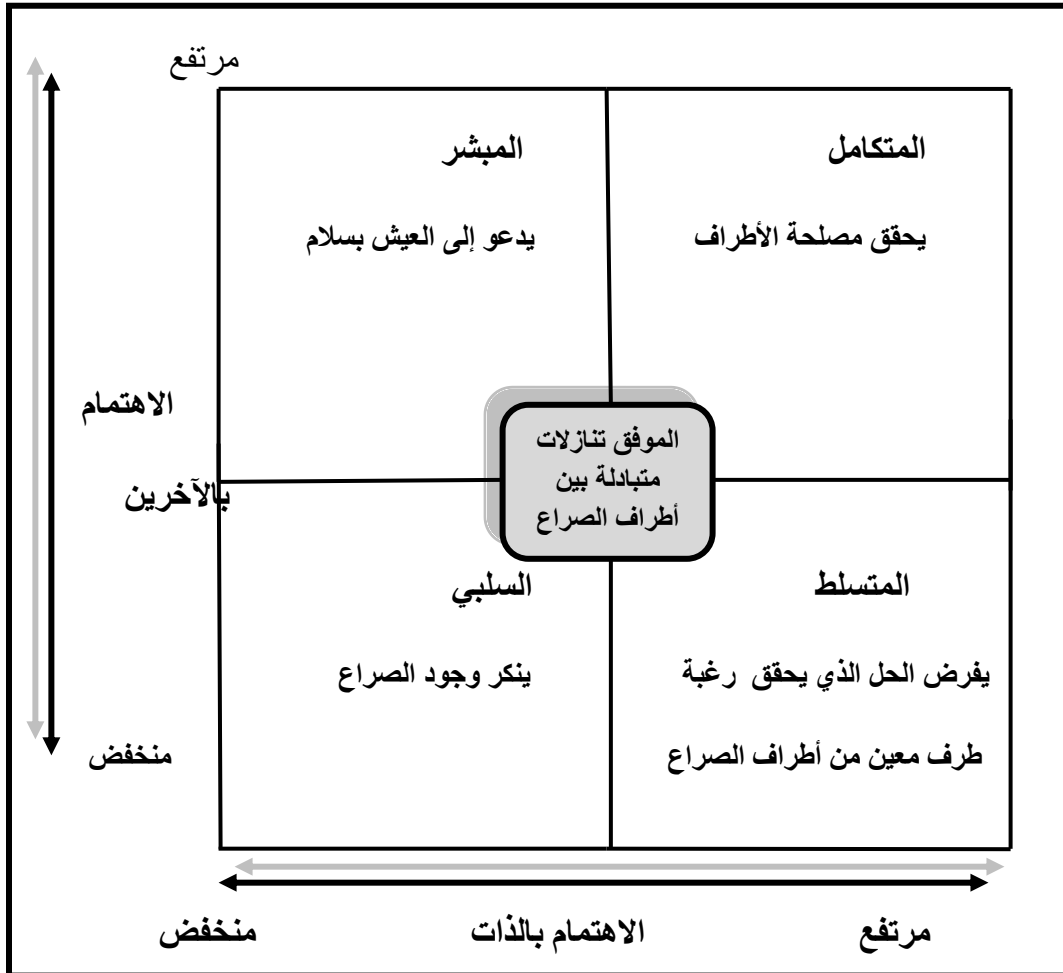
- 1- الإصغاء جيداً .
- 2- التعبير عن المشاعر في الوقت والشكل المناسب .
- 3- التمتع بالمنطقية قدر الإمكان .
- 4- الاختصار في الحديث .
- 5- التكلم بالعقل والقلب .
- 6- تجنب العبارات المؤذية .
- 7- تبادل الحديث مع الطرف الآخر .

وكذلك يلعب الإدراك دوراً مهماً في تحقيق التكامل المنشود في أفكار الأطراف المتنازعة لذلك إن إدراك الآخرين وإدراك موقف الصراع يشكل حقيقته إذ إن الأفراد يستجيبون بشكل أساسي لمدركاتهم حول موقف الصراع وأسبابه وأطرافه وليس لموقف الصراع الفعلي وعليه فان التعامل

معهُ يتطلب بناء نظام فعال للاتصالات ومراجعة إدراكية للأفكار بحيث يتمكن كل طرف من فهم  
مدركات الطرف الأخر المتعلقة بموقف الصراع .

### سابعاً :- معالجة الصراع :- Conflict treatment

يجب التأكيد على امتلاك القادة المدربين القدرة على معالجة الصراع إذ يعدّ عنصراً مهماً في  
تحويله إلى صراع بناء وبشكل عام يمكن تصنيف القادة الإداريين في معالجتهم للصراع وفقاً  
لتصنيف الشبكة الإدارية التي قدمها ( Black & Mouton ) إلى مجموعة من الأنماط هي :- النمط  
السلبى – النمط المتسلط – النمط المباشر- النمط المتكامل – النمط الموفق ، والشكل (8) يوضح  
الأنماط الإدارية في مواجهة الصراع إذ يوضح البعد الأفقي الاهتمام بالذات أي درجة محاولة إشباع  
الفرد لاهتماماته الذاتية إن كانت منخفضة أو مرتفعة في حين يوضح البعد الراسي الاهتمام بالآخرين  
أي درجة محاولة إشباع الفرد لاهتمامات الأخرى إن كانت منخفضة أو مرتفعة  
( Amason & Schweiger ,1997 :101-115 ) .



شكل (8)

الأنماط الإدارية لمواجهة الصراع

Source : Amason ,A. C., & Schweiger , D .M . 1997 .The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance . in c.k.w.de Dreu & E van de Vliert (Eds) , Using conflict in organizations pp.101 .

وفيما يلي شرح موجز لتلك الأنماط الإدارية :-

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

1- النمط السلبي :- يعكس هذا النمط اهتمام منخفض بالذات والآخرين على حد سواء ، ويتظاهر هذا النمط بعدم وجود الصراع وإنكاره وعدم الاعتراف به ، الأمر الذي قد يترتب عليه عدم حل المشكلات واستمرار الإحباط ، ويرتبط هذا النمط بالانسحاب أو التأجيل أو الهروب من مواقف الصراع .

2- النمط المتسلط :- يعني هذا النمط اهتمام مرتفع بالذات واهتمام منخفض برغبات وأهداف الآخرين فهو يعتمد على الضغط النفسي على الآخرين من خلال سلطته الرسمية بإملاء رغبته عليهم بغرض تحقيق المكسب لنفسه والخسارة للأطراف الأخرى وإذا كان هو شخصياً طرفاً في الصراع فمن السهل معرفة الطرف الذي سيكسب والطرف الذي سيخسر .

3- النمط المبشر :- يمثل هذا النمط اهتمام منخفض بالذات واهتمام مرتفع بالآخرين ويهدف إلى الاحتفاظ على العلاقات المنسجمة وعدم إغضاب الطرف أو الأطراف الأخرى والحصول على رضاهم من خلال التركيز على مظاهر الاتفاق وإهمال مظاهر الاختلاف والدعوة إلى العيش بسلام .

4- النمط المتكامل :- ويعني الاهتمام المرتفع بالذات وبالآخرين فهو يعمل على حل الاختلافات بين أطراف الصراع من خلال مناقشة جميع القضايا المرتبطة بالصراع والحصول على آراء جميع الأطراف ، ومعرفة المشاعر والاتجاهات التي تؤثر في علاقات المتنازعين وأخيراً الحصول على التزام الأطراف المعنية بالحل ، وبالتعاون في تنفيذه وإنجاحه .

5- النمط الموفق :- أي الاهتمام بالذات والآخرين بشكل متكافئ إذ يتم عمل نوع من المقايضة أو المساومة بين أطراف الصراع وتقديم تنازلات من الجانبين والاتفاق على نتيجة مقبولة ، حتى لو كانت غير فعالة حتى لا يطول الصراع وتترتب عليه آثار سيئة في المستقبل .

يتضح من الاستعراض السابق أن كلاً من النمط السلوكي الأول ( السلبي ) والثاني ( المتسلط ) إذا ما استخدموا في معالجة الصراع يمكن أن يؤديا إلى تحويل الصراع إلى شكله المخرب والذي يؤدي إلى ردود فعل غير سليمة كما يخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، ويؤدي إلى التوتر النفسي والقلق ، وفقدان احترام الذات ، وضعف القدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير في إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ، وهذا بدوره يؤثر سلباً

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

على فعالية المنظمة ويؤدي في النهاية إلى تمزيقها ، أما النمط السلوكي الثالث ( المبشر ) فهو يقوم على اعتماد مبدأ نكران الذات والاهتمام بالآخرين والمحافظة على العلاقات بين الأفراد من اجل العيش بسلام ، بينما نجد إن استخدام النمط السلوكي الرابع ( المتكامل ) والخامس ( الموفق ) في معالجة الصراع من شأنه أن يحول الصراع إلى شكله البناء الذي يقود المنظمة لمزيد من التطور والنمو والإبداع .

### ثامنا :- العوامل التي تسبب الصراع -Conflict factors-

هناك العديد من العوامل التي تسبب الصراع قد يتفق الكتاب أو يختلفوا في عدد منها ، ولكن أهم مااتفق عليه الكتاب الباحثون من العوامل هي :-

(Hodge&Anthony,1991:308 ; Grffin,1993:354 ; Cook.,etal,1997:354)

- 1- الاختلاف في المصالح والأهداف :- وتتمثل في اختصار الأهداف على نخبة معينة دون الآخرين وكذلك الاختلاف في توجهات الوقت ( مديات الوقت مابين الأطراف ) .
- 2- الاعتمادية بين الأقسام :- إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل قسم للآخر في الأداء الفني او الخدمي ، غالباً مايؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع ، بحيث إن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع ، وبالعكس كلما زادت استقلالية الأقسام بعضها عن البعض الآخر فان احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدوا محدوداً معدوماً أحيانا .
- 3- الاختلاف في القيم :- وهو الاختلاف الثقافي الناتج عن الاختلاف الفردي والاختلافات الأخرى التي تتزامن مع الأدوار.



## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

- وفي السياق نفسه أكد (علاونة وآخرون، 1999: 261-263) بأن العوامل المسببة للصراع هي:-
- 1- توزيع النفوذ :- إن اختلاف النفوذ يعد أساسا للصراع ما بين الإدارات خاصة عندما تكون علاقات العمل لا تتناسب مع النفوذ المدرك .
  - 2- الاعتمادية بين الأقسام :- وتتمثل بالمشاكل المتعلقة في تصميم الهيكل وتصميم العمل والتي تتضمن معوقات الاتصال ، تداخل المراكز ، نقص في البدائل مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها .
  - 3- وأخيرا أنظمة الحوافز :- عندما توزع الحوافز بشكل جماعي يزداد التعاون والتنسيق والاتصال بين الأفراد ، أما إذا كان نظام الحوافز فردي فان ذلك يؤدي إلى ضعف التنسيق والتعاون وهذا يقود إلى الصراع بين أفراد المجموعة الواحدة .
- واتفق (Doherty&Horne,2002:182) على إن العوامل المسببة للصراع التنظيمي تكمن في البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمثل بالعوامل الناتجة بسبب التمايز في الأداء ، والاستعلاء والتكبر ، والعوامل المتجذرة في ثقافة المنظمة فتعمل على تشويش من يحاول النظر إليها مرة واحدة قبل أن يرتبها أو يصنفها ، ولإلقاء نظرة شاملة على عوامل الصراع التنظيمي على المدير أن ينظر إلى طريقة عمل نظام المنظمات ككل من وجهة نظر تحليل النظم والذي يُقسم إلى ثلاث أنظمة هم : الأفراد العاملين، نظم العمل ، والثقافة . وانطلاقاً من مستويات تحليل نظام المنظمة توجد ثلاثة أسباب للصراع التنظيمي هي :- (Blackard&Gibson,2002:4)
- أسباب ظاهرية :- وهي الأسباب التي يبدو للجميع إنها أدت إلى الصراع ودائماً يشار إليها بإصبع الاتهام على إنها سبب الصراع ، لكنها ليست الأسباب الحقيقية للصراع ، فهي أحداث خارجية تؤدي إلى تفجر الصراع وبروزه إلى السطح بينما كان الصراع كامناً قبل أن تظهر هذه الأسباب ، فإذا لاحظنا إن مديري قسمي الإنتاج والمبيعات يرفضان التعاون فسوف يتبادر إلى الذهن ان السبب هو وجود خلاف شخصي بين المديرين وهذا أول سبب يرد إلى الذهن عن أي صراع .
  - أسباب تعزيزية :-

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

تؤدي هذه الأسباب إلى تصعيد الصراع وزيادة حدته من مستوى إلى آخر والعمل على تقليص هذه الأسباب لايفيد إلا في تأجيله ، ولا يؤدي إلى إنهائه أو تسويته ، في مثال الصراع بين مديري قسمي الإنتاج والمبيعات كان السبب الظاهري هو التنافر الشخصي أما السبب التعزيزي فقد يكون هو اختلاف نظام الحضور والانصراف للمديرين .

### • أسباب جذرية :-

وهي الأسباب التي لا يصل إليها المدير إلا بعد مدة من البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع فإذا تم استئصال هذه الأسباب وحدها ، يمكن إدارة الصراع وإنهائه تماماً ولكن هذه الأسباب تكون راسخة في ثقافة المنظمة ويعددها المدير من المسلمات التي لا تحتمل الشك ، ففي مثالنا السابق للصراع بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات قد يكون السبب الجذري هو اختلاف طريقة حساب المكافآت التي يحصل عليها كل منهما ، فقد يعتقد مدير الإنتاج إن المنظمة تمنح مدير المبيعات مكافآت أكثر مما يستحق حتى يتقاضى نسبة أعلى من المبيعات ، بينما هو لا يحصل إلا على راتبه الشهري الثابت .

ويرى (ارمسترونج ، 2001 : 57) إن العوامل التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي

هي :-

• مشكلات الاتصالات الإدارية :- معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ، ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم ، وتتضمن الاتجاهات الأشكال الآتية :-  
الانطواء – حبس المعلومات – والمبالغة في تخطي خطوط السلطة .

• معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي :- وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل ، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات .

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :- تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقه عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف .

أما (Newstrom&Keith,2002:263 ; القريوتي ،2000: 251-254) فقد حدد العوامل المسببة للصراع بما يأتي :-

1- التغيير التنظيمي :- يعد من العوامل المسببة للصراع وينشأ بسبب تعدد الوحدات الإدارية في المنظمة وتفاوت المراكز الاجتماعية للأفراد العاملين ، وعدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام ، وكذلك بسبب تفاوت المعايير لتقييم الأداء وتحديد المكافآت .

2- الاختلاف في القيم والمدرجات :- يعد من المصادر المألوفة للصراع بين الوحدات والنتائج عن الاختلاف في القيم ، وكذلك الاختلاف في إدراكها للمواقف والأحداث .

3- تهديدات المكانة :- والتي تبين إن المكانة الاجتماعية للفرد في الجماعة مهمة جداً للعديد من الأفراد ، فإذا تعرضت مكانة شخص ما إلى تهديدات فإنها تولد قوة أخرى لدى الفرد للكفاح من أجل المحافظة على الصورة المرغوبة والمكانة المطلوبة .

4- اختلاف الإدراكات :- أي ان الأفراد يدركون الأشياء بشكل مختلف اعتماداً على خبراتهم وتوقعاتهم السابقة وعندما يكون الإدراك للفرد واقعي حسب وجهة نظره فإنه يحاول فرض ذلك على الآخرين وهو لا يدرك إن الآخرين لهم ادراكاتهم والصراع ممكن أن ينشأ إذا لم يتعلم الأفراد أن يروا الأشياء كما يراها الآخرين ويعملوا على مساعدة الآخرين لعمل نفس الشيء .

5- الافتقار إلى الثقة :- فكل علاقة تتطلب درجة معينة من الثقة ، والثقة تفتح الحدود وتزيل الحواجز وتعطي فرص للتفاعل الاجتماعي في المنظمة ، وكذلك تأخذ وقت طويل عند بنائها إذ ينشأ الصراع عندما يدرك احد الأفراد بانعدام الثقة تجاه الآخرين .

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

وكذلك اتفق كل من (Mullins,2005:906 ; Jones,2007:397; Daft,2007:362) على

إن العوامل المسببة للصراع تتمثل في :-

- 1- الاختلاف في الأهداف وفي المصالح .
- 2- الاعتمادية بين الأقسام .
- 3- التنافس على الموارد .
- 4- الاختلاف في الادراكات .
- 5- التغيير التنظيمي .
- 6- التمايز.
- 7- وأخيراً الاختلاف في القيم .

وفي السياق نفسه فقد أوضح ( الخليل ،2009: 5 ) ان العوامل التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي هي عملية فرض الحلول إذ إن هذه العملية تزيد من حدة الصراع .

يتضح مما تقدم ذكره إن أسباب الصراع متعددة ، إلا أنها قد تترابط مع بعضها والبعض الآخر إذ يكون بمثابة ظرف مؤثر في مستوى شدة الصراع ، فالاختلاف في إدراك الظروف والتوقعات قد يؤدي إلى الاختلاف في الأهداف والحاجات والقيم وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور الصراع ، علاوة على ذلك تأثيرات البيئة بمختلف عواملها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية فهي تشكل ظرفاً مؤثراً في نشوء الصراع ، وترى الباحثة هنا إن التحديد الدقيق لسبب الصراع يعد عاملاً مهماً في إدارة الصراع وتوجيهه في صالح المنظمة .

ويشير الجدول (11) إلى أهم العوامل التي تسبب الصراع التنظيمي داخل المنظمات والتي تم استعراضها فيما سبق .

الفصل الثاني – المبحث الأول  
الإطار النظري

التمايز	الافتقار إلى الثقة	اختلاف الادراكات	تهديدات المكانة	أنظمة الحوافز	توزيع النفوذ	التنافس على الموارد	التغيير التنظيمي	الاختلاف في القيم	الاعتمادية بين الأقسام	الاختلاف في الأهداف	أسماء الكتاب والباحثين	ت
								*	*	*	Hodge & Anthony , 1991	1
								*	*	*	Griffin , 1993	2
								*	*	*	Cook ,etal, 1997	3
				*	*						العلاونة وآخرون ، 1999	4
							*				Doherty & Horne , 2002	5
							*				Blackard & Gibson , 2002	6
	*	*	*				*	*			Johne & Keith , 2002	7
*		*				*	*	*	*	*	Mullins , 2005	8
*		*				*	*	*	*	*	Jones , 2007	9
*		*				*	*	*	*	*	Daft , 2007	10
3	1	4	1	1	1	3	6	7	6	6	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة

الفصل الثاني – المبحث الأول  
الإطار النظري

---

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

ومن الجدول (11) نلاحظ إن اغلب الكتاب والباحثين قد اتفقوا على مجموعة من العوامل المسببة للصراع والتي تتمثل بالاتي :-

1- الاختلاف في القيم .

2- الاختلاف في الأهداف والمصالح .

3- الاعتمادية بين الأقسام .

4- التغيير التنظيمي .

وسيتيم في هذه الدراسة تبني هذه العوامل كونها حققت أعلى اتفاق والتي يمكن توضيحها كما يأتي :-

1- الاختلاف في القيم :-

يقصد بها مجموعة المبادئ والمعتقدات والتقاليد والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة في منظمة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة ، فالأفراد والجماعات عادة يحملون معتقدات مختلفة ويخضعون إلى أنظمة مختلفة ( عياصرة وبني احمد ، 2008 : 22 ) .

فالاختلاف في فلسفاتهم وقيمهم الأخلاقية قد يقودهم إلى توجهات مختلفة ويمتد الخلاف بين الأفراد والمنظمات فيأخذ أطوارا عدة لتسبب الصراع في المنظمة ( جواد ، 2000 : 271 ) . ويرى ( المرهضي ، 2010 : 251 ) إن التباين في الخلفية الثقافية ، القيم ، التعليم ، العمر والمستوى الاجتماعي بين الأفراد يؤدي إلى عدم الانسجام والتواءم والتعاون بين الأفراد أو الأقسام التي يعملون فيها وبالتالي زيادة حدة الصراع ، ويذكر ( حريم ، 2003 : 247 ) في هذا السياق انه كلما زادت الاختلافات بين الأفراد ( من حيث الشخصية والقيم والاتجاهات والتعليم والعمر ) قل احتمال العمل بتعاون وسلاسة . وفي السياق نفسه فقد بين ( عياصرة وبني احمد ، 2008 : 21 ) إن الأفراد يختلفون في ميولهم وورغباتهم ودوافعهم واتجاهاتهم الأمر الذي يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة لان القيم والمعتقدات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في المنظمة أو الجماعة .

## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

### 2- الاختلاف في الأهداف والمصالح :-

يرى (Gibson ,etal.,2003:254) الاختلاف في الأهداف والمصالح من العوامل التي تسبب الصراع بين الأفراد والجماعات ، وتعكس أهداف كل قسم غايات الأفراد وهم يحاولون الوصول إليها ، والوصول إلى أهداف الجماعة قد يتعارض مع أهداف الجماعات الأخرى والاختلافات بين الأفراد تؤدي عادة إلى صراعات حينما تصبح الوحدات الفرعية في المنظمة متخصصة فإنها غالباً ماتنشئ أهدافاً غير متشابهة فمثلاً هدف البحث والتطوير يكون أهدافاً ابتكاريه يمكن تحويلها إلى منتجات جديدة ناجحة تجارياً، بينما هدف قسم الإنتاج هو التقليل من الكلف قدر الإمكان .

وينكر ( Jones,2007:397) في هذا الصدد إن الاختلاف في توجهات الوحدات الفرعية تؤثر بالطريقة التي ينظر بها كل قسم ، لان كل وحدة فرعية تسعى إلى أهداف مختلفة وهذه غالباً ما تكون متناقضة ، أي عندما تتضارب الأهداف فهناك احتمالية لنشوء الصراع وذلك لان أهداف وحدة معينة قد تمنع قدرة وحدة فرعية أخرى من الوصول إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها .

ويبين ( عياصرة وبنى احمد ، 2008 : 21 ) إن عدم وضوح أهداف المنظمة سواء كانت العامة ام الفرعية يؤدي إلى التخبط والعشوائية في الأداء مما يسبب ظهور الصراع وخاصة عندما يتم البدء بالعمل لتحقيق الأهداف الفرعية على حساب العامة .

أما ( المرهضي ،2010 : 248) فيرى انه على الرغم من ضرورة ترابط أهداف المنظمة المختلفة نسبياً في نشاطها واشتقاقها من غاية وأهداف المنظمة الإستراتيجية ، إلا ان الاختلاف في طبيعة النشاط من إدارة لأخرى يؤدي إلى التباين في الأهداف ومن ثم ظهور الصراع .

### 3- الاعتمادية بين الأقسام :-

يفسر ( Daft ,2007:362) الاعتمادية بين الأقسام إنها اعتماد وحدة معينة على وحدة أخرى من حيث الموارد والمواد والمعلومات ، فكلما زادت درجة الاعتمادية ازدادت احتمالية الصراع ، وفي الحالة الاعتمادية هنالك حاجة للتفاعل المستمر مما يؤدي إلى ظهور الاختلافات في المواقف ويظهر الصراع غالباً عندما لا يتم توصل إلى اتفاق حول خدمات كل مجموع تجاه الآخرين .

ويرى ( حريم ، 2003 : 246) إن الاعتمادية بين الأقسام تعد من العوامل التي تسبب الصراع لاسيما إذا كانت تلك الاعتمادية باتجاه واحد ، أي بمعنى إن وحدة تنظيمية معينة تعتمد كثيراً على وحدة



## الفصل الثاني – المبحث الأول الإطار النظري

أخرى وليس العكس ، فالوحدة الثانية التي يميل ميزان القوة لصالحها قد لا يكون لديها حافز أو دافع للتعارض مع الوحدة التابعة ، إذ إن هذا النوع من الاعتمادية هو الشائع في المنظمات لذا تزداد فرص واحتمالات نشوء الصراع بين الوحدات .

### 4- التغيير التنظيمي :-

يقصد به التغييرات الحاصلة في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي وانتهاءً بالهيكل التنظيمي ، بحيث يصبح هناك تفاوتاً في المستويات والارتباطات التنظيمية . (عساف ، 1994 : 215 ) . وأوضح (Newstron&Keith,2002:263) بان هناك عوامل مسببة للصراع تظهر في البيئة الداخلية للمنظمة ، إذ إن هذه العوامل تنشأ بسبب البناء التنظيمي والتي تتمثل بمجموعة من المعوقات منها وجود هياكل تنظيمية ضعيفة ، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ، وذلك بسبب تعدد المستويات الإدارية، أو تداخل الأنشطة والفعاليات ، أو تمركز الصلاحيات ، وعادة ما تحدث بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات ، وكذلك فإن معظم المشكلات أيضاً تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح قنوات الاتصال ، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات ما قد يترتب من نتائج سلبية ، ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري هي الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال ([WWW.foundation-coalition.org/teams](http://WWW.foundation-coalition.org/teams)) .

وفي ضوء ماتقدم من مفاهيم وأفكار وعوامل ، يمكن القول ، إن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ إطلاقاً فظاهرة الصراع في المنظمة تترعرع باستمرار في ظل ظروف مشجعة ، كالاختلاف في القيم ، والاختلاف في المصالح والأهداف ، والاعتمادية بين الأقسام التي تقلل من حالة التفاعل بين الأفراد ومن ثم لا يحفز ذلك على الإبداع والابتكار ، والتغيير التنظيمي الحاصل بسبب عدم وضوح الاختصاص ، والصلاحيات ، والمسؤوليات ، وسوء الفهم وضعف قنوات الاتصال ، وكذلك التغييرات التي تطرأ على عمليات المنظمة عموماً كلها تعد بمثابة مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة .

## الفصل الثاني المبحث الثاني استراتيجيات إدارة الصراع Conflict Management Strategies

### أولاً:- الإسلام وإدارة الصراع -: Islamic and Management Strategies

إن الدين الإسلامي يقر حتمية نشأة الصراع ، سواء على مستوى الفرد وما يحدث في نفسه من صراع ، أم على مستوى الأسرة ، أو على مستوى المجتمع ككل ، وعلى الرغم من إقرار الإسلام بالصراع إلا انه يبيغضه ، فهو دين السلام ، ومن ثم يحض على حل الصراع وإنهائه ، ووضع أساليب متنوعة ومتدرجة لذلك منها الاتصال الفعال من خلال الموعظة الحسنة والجدال والتي هي أحسن في قوله تعالى " ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ " (النحل:125) وكذلك المفاوضات المباشرة وغير المباشرة أي من خلال وسيط حكيم عادل .

ومن ناحية أخرى فقد أكد الرسول الكريم محمد ( ص ) أهمية الاختلاف في الرأي الهادف البناء إذ جاء في الحديث الشريف " اختلاف أمتي رحمة " ويدل هذا على مدى أهمية الحوار والنقاش وتبادل الأفكار والآراء وتوظيفها في خدمة الصالح العام وقد أثبتت الدراسات الحديثة أهمية هذه النتيجة الايجابية للصراع التي حددها الحديث الشريف ، ومن ذلك نفهم من التوجه القرآني والحديث النبوي الشريف إن الإسلام يتوجه دائماً إلى حل الصراعات وإحلال الود والسلام محل البغض والعدوان ، ومن ناحية أخرى إن الإسلام يشجع التنافس في الخير في قوله تعالى " أُولَئِكَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَهُمْ لَهَا سَابِقُونَ " (المؤمنون:61) " وكذلك قوله تعالى " خَتَامُهُ مِسْكٌ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ " (المطففين:26) كما انه يحض على العمل الجماعي والتعاون على البر والتقوى " تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالتَّعَدْوَانِ " ( المائدة-2) ( فرج ، 2006 : 8 )

### ثانياً:- مفهوم وآليات إدارة الصراع -: Conflict and mechanisms Management Strategies

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

الصراع طبيعة معقدة لمنظمات اليوم ، فمن الضروري أن يكون للإدارة القدرة على إدارة الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة على الأداء التنظيمي ، وقد أصبحت القدرة على تخفيف حدة الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين (Robbins& Judge , 2009:391) .

لذلك وردت مفاهيم عديدة من قبل الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة الصراع إذ أوضح ( Johnson,2000:1 ) إدارة الصراع بأنها عملية تتضمن اكتساب المهارات المرتبطة بحل الصراع والإدراك الشخصي ومهارات الاتصالات وتأسيس هيكل لإدارة الصراع في بيئة العمل .

وكذلك وصف (القيوتي ، 2000: 240) إدارة الصراع بأنها عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات ايجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل .

ويرى (Hrllrigel.,etal.,2001:308) بان إدارة الصراع هي إدارة للتحكم في ضغط الصراع وفي مساره وفي اتجاهاته وهي ليست إدارة لخلق الصراعات إذ إن الإدارة قد تفتعل الصراع كوسيلة لتصعيد موقف معين أو خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك ورفع كفاءة الأداء .

أما (Cumming & Wsrley , 2008 : 85) فقد عرف إدارة الصراع بأنها الأساليب والإجراءات التي يعتمدها المدراء لتشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان بدلاً من القضاء عليه نهائياً ، أو هي عملية التحكم أو السيطرة على الصراع البناء وتحفيزه ، بالإضافة إلى منع حدوث الصراع الضار والعمل على حله عند ظهوره .

وأكد (Lee , 2005:18) بان هناك مبدئين يجب الموافقة عليهما قبل البدء بعملية إدارة الصراع وحله هما:-

- 1- الالتزام بعملية صنع القرار والتي دائماً ماتحافظ على أفضل النتائج للمنظمة .
- 2- عند حدوث عدم الاتفاق يجب التعلم على احترام التعارض واختلاف الرأي بين الأطراف غير المتفقة.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وایجابي يجب مراعاة النقاط الآتية :- ( العميان ،2002: 381)

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه :- من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي ، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية ، وذلك من اجل معالجتها بشكل جذري ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجه حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد .

2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة :- وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط ، لان الحل الوسط لايمثل الحل المقنع للصراع ، وبدلاً من ذلك فان الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع ، إذ يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة .

3- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع :- إن الحلول المؤقتة لن تخدم أطراف الصراع لأنها لاتعالج أسباب الصراع .

4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد :- يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقداراً صحياً من التوتر ، والتوترات هنا تقنن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة .

كما إن الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع لا تعني القضاء عليه بل إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون ايجابياً وفعالاً ويؤدي إلى الأهداف المتوخاة منه وهي استثارة التفكير والحيلولة دون الجمود والخمول ( حمادات ، 2007 : 93 ) .

فالقضاء على الصراع أمنية ورغبة غير واقعية وذلك لان البيئات التنظيمية التي تخلو من الصراع قد لاتعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم . ومن الآليات التي يمكن إتباعها في إدارة الصراع مايلي :- ( الطيب ، 1999 : 98 ) ( خليل ، والياس ، 1993 : 94 ) .

1- التأكيد على أولوية الأهداف :- وتكون معالجة الصراع بالتأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام ، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام وحجم الصراعات .

2- العمل على تقليل التداخل فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها .

3- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع .

- 4- اعتماد آليات التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة لحل المشاكل .
- 5- إيجاد آلية كافية للاستئناف والتظلم على مختلف المستويات .
- 6- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين .
- 7- توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت.
- 8- ممارسة الرئيس لسلطاته الرئاسية .
- 9- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين .
- 10- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات .

### ثالثاً- مفهوم حل الصراع :- Conflict resolve concept

لقد استخدم الكتاب والباحثون تعابير إدارة ومعالجة الصراع بشكل مرادف ويتم تعريف حل الصراع على انه " إيجاد الحل لمشكلة الصراع باستخدام إستراتيجية واحدة أو أكثر وعندها تكون النتيجة أما حل الصراع أو تخفيف حدته " وقد ميز (Jones , 2007 :485) بين حل الصراع وإدارة الصراع فقد عد حل الصراع جزءاً واحداً في عملية إدارة الصراع ، والجزء الآخر هو تحفيز الصراع وقد اقترح انه هناك حالات يرغب فيها الإداريون بالعمل على تحفيز الصراع بدلا من تخفيفه وذلك من اجل الوصول إلى التغييرات المطلوبة في منظماتهم . وقد بين (Gordon , 1993: 340) بعض أدوات حل الصراع بطريقة فاعلة مكونة على عدة خطوات هي :-

- 1- توضيح الصراع " ماهي المشكلة "؟ :- يمكن توضيح الصراع من خلال الإجابة على بعض الأسئلة منها :-  
ماهو الصراع ؟ ماهي المشاكل التي يتضمنها الصراع ؟ من هم الأفراد المشتركين في الصراع ؟ متى يبدأ الصراع بالتصاعد ؟ والى أي مدى يمكن أن يمتد؟ هل الصراع واقعي أو دقيق أو مبالغ فيه ؟ ماذا يحدث لو لم يحل الصراع ؟

- 2- مقابلة أطراف الصراع :- ( ماهو جانبك من الصراع ) ؟ :-

- اخذ الوقت لجمع المعلومات عن الأطراف المتصارعة .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

- الابتعاد عن العواطف والتركيز على المشاكل .
  - مالذي يريده الأطراف أن يحدث ؟ ماهو الأفضل للمنظمة ؟ مالذي يرغب مجلس الإدارة من حدوثه ؟
  - اختصار كل هذه المعلومات بتقرير مفصل .
  - 3- معرفة الحلول " ماهي البدائل " ؟ :-
    - تعريف الحلول الممكنة للمشكلة .
    - السماح للأطراف باختيار أفضل الحلول .
    - تعليم الأطراف واخذ الموافقة على مشاركتهم بالعملية .
    - جمع الأطراف معا وتقليص الحلول إلى الحل الذي يوافق عليه كل الأطراف .
    - جعل الأطراف تلتزم بتنفيذ الحل ووضع تاريخ محدد للمقابلة وطرح الحل.
  - 4- اختيار الحل المناسب :-
    - تحديد أفضل الحلول لكل الأطراف .
  - 5- تقييم الحل :-
    - إيجاد تقرير مكتوب لتوثيق كل ماحدث خلال عملية الحل .
    - حفظ التقرير في ملف لفترة لاتقل عن عشر سنوات .
    - محاولة اجتماع كل الأطراف بعد الحل للتأكد من أن الصراع قد حل .
    - الاحتفال وترك الأطراف يدركون بان العمل التعاوني في المشكلة والحل سمح لمجلس الإدارة بالتركيز على إتمام الرسالة للمنظمة .
  - 6- إذا كان هناك طريق مسدود ولم يتم الوصول إلى حل فيجب :-
    - تحديد إذا كان الشخص المشترك في الحل هو الشخص المناسب .
    - الرجوع إلى نقطة البداية ومحاولة العمل من جديد أي من الخطوة الأولى .
- بعبارة أخرى يجب التأكد إن الطرف الوسيط هو ليس جزءاً من المشكلة والتأكد من إن كل أطراف الصراع تمت مقابلتهم وكانوا جزء من عملية الحل .
- وقد تستخدم الإدارة عدة وسائل لحل الصراع منها :-

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

- ترك الصراع بغير حل أو عدم عمل أي شيء وهو من أسوأ الحلول للصراع لان هذا قد يفضي إلى انتشار الصراع وينتج عن ذلك خاسر ورايح والسيئ في ذلك هو ان الخاسر قد يتحول إلى أن يكون عدائي ويقوم بهجوم أو رد فعل سلبي ضد الرايح وهذا يجعل الصراع مستمر ومضر للمنظمة .
- الأسلوب الفريد لحل الصراع هو زيادة التفاعل بين الجماعات المتصارعة من خلال إجراء تبادل للأفراد بين الجماعات وهذا يسهل عملية التفاهم ويقلل من احتمالية زيادة حدة الصراع لان الفرد المتنقل قد يساعد الجماعة على فهم مشاكل الجماعة الأخرى .
- إن أسرع الحلول هي المواجهة أو المجابهة للصراع ، والمجابهة تتطلب استعداداً كاملاً من لدن المدير فهو يجب أن يمتلك كل حقائق الصراع وظروفه ويثق بسيطرته وقدرته على مجابهة الاسوء وليس الأفضل فقط واهم القواعد في حل الصراع هو تجنب حالة ( الخاسر – الرايح ) .
- هناك حالات تستدعي عزل عوامل الصراع خصوصاً في حالة اختلاف شخصي في العمل أو خارج نطاق العمل يكون من الأفضل العزل بين الشخصين لان هذا النوع من الصراعات مضر بالمنظمة لانه غالباً ما يكون مرتبط بمصالح فردية للأشخاص المتصارعين .

[www.Islam.online.net](http://www.Islam.online.net)

وهناك عدة طرق يمكن إتباعها لاستثارة الصراعات الايجابية عندما يكون التنظيم ساكناً وباعثاً على الملل ومنها :- ( القريوتي ، 2000 : 263-264 )

- 1- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية ، وخلق تنافس فيما بينهما عن طريق مكافأة الانجاز .
- 2- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة عن باقي العاملين .
- 3- تمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء .

### رابعاً:- مداخل إدارة الصراع :- Conflict Management approach

هناك مجموعة من المداخل لإدارة الصراع يمكن تبويبها في مجموعتين هي :- ( فرج ، 2006 : 4 )

## 1- مداخل غير مباشرة :- Indirect conflict management approaches

ينبغي على المديرين أن يولوا اهتمامهم أولاً بالمداخل غير المباشرة لإدارة الصراع والتي تتضمن مايلي :-

أ- تقليل العلاقة الاعتمادية المباشرة بين الأطراف :- وتتضمن مجموعة من الأنشطة منها :-

• اختزال إجراءات العمل التي يشتبك فيها أطراف الصراع .

• وضع منسق أو ضابط اتصال بين الأطراف .

ب- إبراز الأهداف المشتركة :- وتتضمن النشاطات الآتية :-

• تركيز الانتباه على نتائج مرغوبة من جميع الأطراف .

• الارتقاء بنقاط الصراع إلى إطار عمل مشترك والى مصلحة مشتركة .

• تشجيع الاتجاه الايجابي والمبادرة نحو اتخاذ المسؤولية الشخصية لتحسين الموقف .

ج- الرجوع إلى الإدارة العليا :-

• قد يفيد أحياناً ومع ذلك فان استمرار هذا الأسلوب يفقد فعاليته للأسباب التالية :-

- إن استبدال الشخص موضع المشكلات بأخر بناء على تعليمات الإدارة العليا قد لا يحل الصراع

حقيقة بل قد يشير إلى خطأ في تشخيص أسباب الصراع .

- وإزاء بعض الحلول السطحية فان المرؤوسين قد يعزفون عن تصعيد الصراع إلى الإدارة العليا ،

ويظل الصراع مختلفياً أو مقمماً حتى ينفجر أخيراً في مشكلات كبرى .

د- إعادة الهيكلة التنظيمية :-

إن استمرار الصراعات الهدامة بين الأفراد والمجموعات قد يدل على سوء في التنظيم بمعنى أن الهيكل

التنظيمي لايلبي احتياجات المنظمة ولا يحقق إستراتيجيتها ، كما إن اللجوء كثيراً إلى استخدام منسق

أوضابط الاتصال بين الوحدات المختلفة – فضلاً عن تكلفته العالية يكون أيضاً معوقاً أمام السرعة

المطلوبة لانتهاز الفرص المتاحة ، وعلى ذلك فيمكن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وخطوط وقنوات

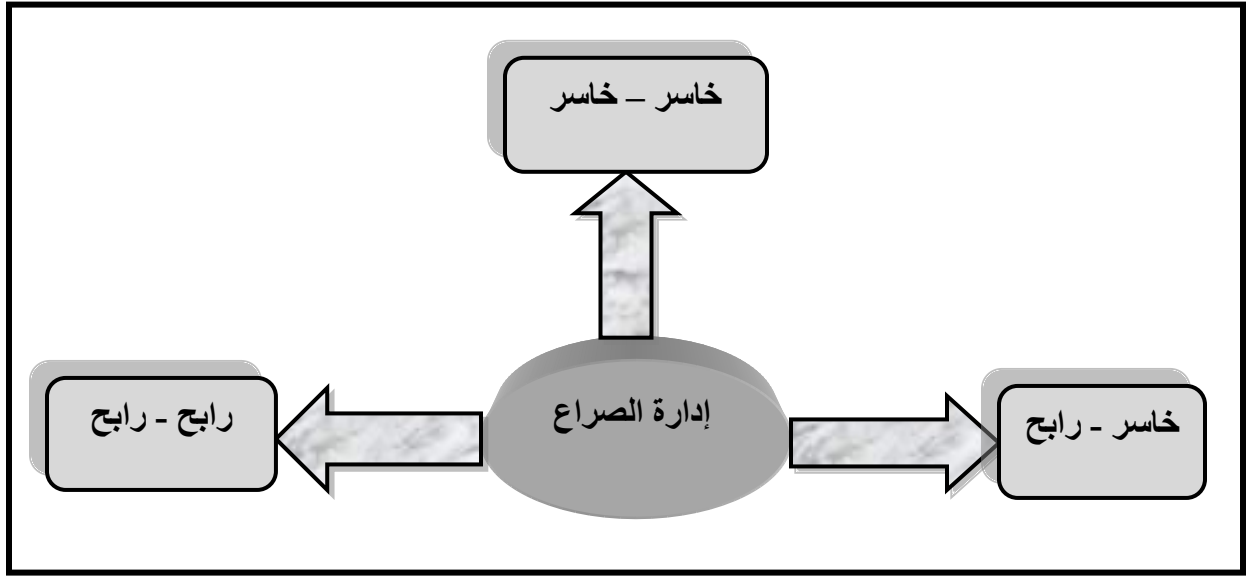
الاتصال وموائمتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

## 2- مداخل مباشرة لإدارة الصراع : Direct conflict management approaches



## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

يتفق الأكاديميون والاستشاريون على إن تحديد الأسباب الموضوعية والانفعالية للصراع هو مفتاح الحل الفعال الذي يحقق المكسب لجميع أطراف النزاع ، إذ ينتج ثلاث مخرجات متميزة تعتمد على المداخل المتخذة من قبل الأفراد المشتركين في الصراع والشكل (9) يوضح هذه المخرجات



شكل (9)

### مداخل إدارة الصراع

Source : Carrel, Michael .Elbert .Hatfield , Robert "Human resource management"  
6<sup>ed</sup> . Newyork 2000 p.356

**المربع الأول :- ( خاسر – خاسر ) :-** تستخدم هذه الإستراتيجية أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدئة أو المساومة في معالجة الصراعات ، ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيه في كثير من الصراعات لعدم إمكانية حسم تلك الصراعات .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

**المربع الثاني :- ( خاسر – رابح ) :-** من المعلوم إن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه من الأساليب غير الفاعلة ، إذ إن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجاجية ، وان أية محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها ، إن هذه الإستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالباً ماتؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن ، إذ يصبح احد طرفي الصراع غالباً والأخر مغلوباً ، وتعد نتائج هذه الاستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تسبب في تبديد الأموال والجهود قياساً بالمشاكل التنظيمية الأخرى مع شيوع استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات .

**المربع الثالث :- ( رابح – رابح ) :-** يتم بموجبها استخدام المجابهة والحل المتكامل للمشاكل وعدم إهماله ويعد من أفضل الاستراتيجيات ، إذ إنها تنتج حلولاً مرضية للجميع ، وان حاجة الكثير من الصراعات إن لم يكن جميعها هي إيجاد وسيلة لحسمها بأسلوب مناسب باستخدام الشكل الأكثر فاعلية ونضجاً للمنظمة ، من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع ، وبموجب هذه الإستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شئ مما لا يترك مبرراً لاستمرار هذه الاتجاهات العدائية إذ يحسم الصراع بإسلوب بناء ( Carrell, 2000:356-358 ) .

وقد قام ( Thomas & Kolman ) بتطوير وتعديل نموذج ( Black & Mouton ) وتمت صياغته بشكل آخر ، إذ اقترحا بعدين أساسيين في حل الصراعات هما :- ( Evertt & Ebert , 1996: 116 )

- 1- الاهتمام بالذات أي درجة التركيز على رغبات شخص معين .
  - 2- الاهتمام بالآخرين أي درجة التركيز على رغبات الأطراف الأخرى .
- والجدول (12) يبين المداخل المختلفة في إدارة الصراع

### جدول ( 12 )

#### المداخل المختلفة في إدارة الصراع

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

سلوك تكاملي	سلوك تسلطي	سلوك توافقي	سلوك ايجابي	سلوك سلبي	استراتيجيات إدارة الصراع / الأنماط الإدارية
_____	_____	_____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم التركيز على مظاهر الاتفاق بين أطراف الصراع .</li> <li>• يتم إهمال مظاهر الاختلاف بينها .</li> <li>• الاعتراف بالمصالح المشتركة للأطراف .</li> <li>• العيش في سلام معاً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتظاهر الأطراف بعدم وجود الصراع .</li> <li>• يأملون أن يتم حله تلقائياً</li> </ul>	إستراتيجية خسارة جميع الأطراف
_____	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم من خلال سلطته الرسمية بإملاء رغبته على مرؤوسيه</li> <li>• إذا كان هو شخصياً طرفاً في الصراع فمن السهل معرفة الطرف الذي سيكسب والطرف الذي سيخسر</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم عمل نوع من المقايضة ، جميع أطراف الصراع تكسب من ناحية وتخسر من ناحية أخرى</li> </ul>	_____	_____	إستراتيجية الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعمل على إلغاء الاختلافات بين أطراف الصراع.</li> <li>• يتم مناقشة كل القضايا المرتبطة بالصراع على المكشوف أي رغبة الأطراف في الوصول إلى الحل النهائي</li> </ul>	_____	_____	_____	_____	إستراتيجية يكسب فيها الجميع

المصدر: القريوتي ، محمد قاسم ، "السلوك التنظيمي" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ،

2000 ص : 257

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

إن أساليب إدارة الصراع تستخدم في معالجة النزاعات والخلافات في الحياة اليومية ومن هذه الأساليب هي :- (Www. Stats.bls.gov) .

- 1- الاهتمام في العلاقات الإنسانية أثناء العمل .
  - 2- تسوية الخلافات بشأن الأهداف الفرعية إلى الأهداف العامة بصيغة الإقناع .
  - 3- محاولة الحصول على موافقة أطراف الصراع بدون إقناع من خلال التوفيق بين المتصارعين .
  - 4- تحديد الجهات المسؤولة عن إدارة الصراع فإن لم يكن هناك إدارة ينبغي إيجاد من يتولى إدارتها .
  - 5- تجميع أطراف الصراع لتقوية موقفهم أثناء المساومة بإسلوب سياسي .
  - 6- التأكد من علاقات الصداقة وإثارة جو من المزاح لجعل حالة الخلاف تبدو وكأنها عديمة الأهمية .
  - 7- الرجوع إلى الحقائق والمعلومات المتوفرة ومناقشتها لإيجاد أفضل الحلول من أجل المنظمة .
- وقد ذكر (ابوبكر سليمان، 1995، : 41-46 ) أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة ، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية ، أما المجموعة الثالثة تتضمن عدداً من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي . وفيما يلي شرح موجز لهذه المجموعات .

أ- الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي :- يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة ، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم ، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي ، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام .

ب- الطرائق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي :- ومن أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع مايلي :-

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة .
- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات ، وجعلها معتمدة على نفسها ، لان فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينهم .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

- تبادل الموظفين ، إذ أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة .
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة .

### ج- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :-

تشير العديد من الدراسات إلى وجود مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع فقد حدد ( Jain,1997;454) أربع استراتيجيات لإدارة الصراع هي :-

1- استراتيجية التفاوض :- إن التدخل لمعالجة الصراع عادة لا يتضمن كسب احد الأطراف على حساب الطرف الآخر وخسارته للموقف المتصارع عليه ، ولذا فإن اللجوء إلى طاولة التفاوض والتحاور بين الأطراف المتصارعة ووصولهما للمناقشة المباشرة بشأن العلاج غالباً ما يوصل الطرفين المتصارعين إلى حلول أكثر ايجابية في تحقيق أهداف كل منهما سيما إذا توفرت المتطلبات الآتية في اطار المفاوضات والتفاوض :-

- استعداد طرفي الصراع للتركيز على الأسباب الأساسية للصراع وتجاوز الأسباب الجانبية له .
- مدى إدراك كلا الطرفين للخسائر الناجمة عن عدم الاتفاق وماينجم عنهما من تكاليف وتضحيات كبيرة .
- إدراك الأطراف المتنازعة عن الأبعاد المعنوية التي يتكدها الطرف الخاسر وسمعته السوقية أو الاجتماعية .
- استعداد الطرفين لتجاهل النزعة المتعجرفة واستخدام القوة واللجوء إلى سبل العقل والمنطق والتفكير السليم في المعالجة .
- استعداد كلا الطرفين لقبول وجهات النظر الايجابية في حل النزاع أو الصراع .

2- استراتيجية الحد من الصراع :- تقوم المنظمة بالتعامل بدبلوماسية مع الصراع وذلك من خلال تعيين الموظف الأكثر ألفة للطرف الآخر من اجل حل النزاع الذي يمكن أن يحدث بينهما .

3- استراتيجية التفاهم المتبادل :- وتعني هذه الإستراتيجية استخدام التفاعل والتبادل المعلوماتي بين الطرفين لحل النزاع وذلك لمساعدة الطرف الأول بادراك وجهات النظر للطرف الثاني وبالعكس

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

وإحدى أسهل الطرق فيه هي توجيه دعوة من إحدى المنظمات للمنظمة الأخرى للاجتماع وحل المشاكل العالقة

**4-** استراتيجية التنظيم المتفوق :- وتتم هذه الإستراتيجية من خلال توظيف ثلاث جهات هم الموفقون والوسطاء والمحكمون بين الأطراف ، وتفضل هذه الإستراتيجية بوجه خاص المحكمين في حل الصراعات .

ففي حالة الموفقين بين الأطراف تكون هناك محاولة غير رسمية من قبل طرف ثالث لجمع المنظمات المتصارعة على اتفاقية سلمية أو ودية ، أما الوسطاء فان الطرف الثالث ( الوسيط ) يلعب دوراً أكثر فاعلية إذ لو فشل الطرفين في الاتفاقية السلمية يكون من المهم أتباع توصيات الوسيط من قبل كلا الطرفين ، أما المحكمين فقد يلعبون أيضا دور مهم لحل الصراع ، والتحكيم يكون على نوعين هما :-

أ- **التحكيم الإلزامي** :- ويتم من خلال فرض القانون والقرار يكون نهائياً وملزماً لطرفي الصراع .

أ- **التحكيم الطوعي** :- يقوم أطراف الصراع بالخضوع إلى طرف ثالث لحل النزاع ، ويعد هذا النوع من أسرع الطرق لحل النزاع وهو اقل تكلفة من بقية الحلول .

أما ( Lewicki,etal.,2007:21) فقد حدد أربع استراتيجيات لإدارة الصراع هي :-

**1-** استراتيجية التنافس :- في هذه الإستراتيجية يحاول احد الأطراف إرضاء مصالحه الشخصية بغض النظر عن اثر ذلك في باقي الأطراف المتصارعة وبذلك يكون الوصول إلى الهدف عن طريق التضحية بأهداف الأطراف الآخرين .

**2-** استراتيجية التعاون :- في هذه الإستراتيجية يحاول طرف في الصراع إرضاء اهتمامات باقي الأطراف الأخرى إذ يكون هناك تعاون وتنسيق ومنافع مشتركة بين الأطراف .

**3-** استراتيجية التجنب :- يقصد بهذه الإستراتيجية تجنب الصراع ، والتجنب يمكن أن يكون إستراتيجية ملائمة وفعالة في بعض أوضاع الصراع وذلك عندما يستخدم التجنب بديلاً مؤقتاً ، وعندما يكون الصراع مثاراً بصورة خاصة ، فان التجنب المؤقت يعطي الأطراف المتصارعة فرصة لأجل التهدئة .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

4- استراتيجية الانسحاب :- ويقصد بها إن الفرد يفضل التضحية بمصالحه إلى مصالح الطرف الآخر ليحافظ على العلاقة بينه وبين الآخرين ، أي إن الفرد يحاول إظهار التعقل وتطوير الأداء والحفاظ على السلام .

في حين يضيف لها باحثون آخرون ( Smith,2000:2 ) ( المعشر،2005:44 )  
(Robbins & Judge,2009:390) إستراتيجية خامسة هي :-

5- استراتيجية التسوية :- ويقصد بها محاولة كل طرف من أطراف الصراع الحصول على شئ فان التشارك يحصل بينهم وينتج عنه التسوية بين الأطراف .

وضمن السياق نفسه يرى كل من ( David,2007:269;Lambert?&Myers,1999:3 ) إن الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع هي :- استراتيجية التجنب ، إستراتيجية التهدة والتي يقصد بها الإستراتيجية التي تسعى إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بينها ، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بمرور الزمن ، أما إستراتيجية المواجهة فمن خلالها يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع ، إذ يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ، ويمكن استخدام الأساليب الآتية :-

أ- **تبادل وجهات النظر Exchange view point :-** يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لمدة من الزمن بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفاهم المتبادل .

ب- **التركيز على هدف استراتيجي Strategic objective :-** يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذا الأسلوب على الأهداف العليا أو المشتركة ، فقد يكون هذا الهدف هو بقاء واستمرار المنظمة ، مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية ، والواقع انه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالاً في معالجة الصراع فان ذلك يوجب مايلي :-

- وجود اعتماد متبادل بين الجماعات .
- أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله قيمة عالية من قبل كل مجموعة .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

- وجود صورة من صور المكافأة لانجاز الهدف .

في حين أضاف ( القريوتي ، 2002: 258) ستراتيجية أخرى هي إستراتيجية استخدام القوة ففي هذه الإستراتيجية يتم اللجوء إلى استخدام القوة لإنهاء الصراع ، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع مايمكن وقد يتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع ووضع الحل الذي يراه مناسباً.

أما ( Newstrom&Keith,2002:262-268) فقد أوضح خمس استراتيجيات لإدارة الصراع هي إستراتيجية الانسحاب والتهدئة وحلول الوسط والتي من خلالها يقدم المدير باختيار بديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف من الأطراف المتصارعة ، أما إستراتيجية الإجبار فيقصد بها لجوء الإدارة إلى استخدام القوة القانونية في حل النزاع بين الأطراف ، إلا إن هذه الإستراتيجية لا يفضل استخدامها في كل الحالات بل في مواقف وحالات طارئة ، وأخيراً إستراتيجية المواجهة .

وضمن السياق نفسه يرى ( حمود ، 2002 : 154-157 ) إن استراتيجيات إدارة الصراع تركز في :-

أ- ستراتيجية الإقناع :- وتتضمن هذه الإستراتيجية محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع إذ انه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ جوانباً أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين فإذا استطاع احد الأطراف المتصارعة أن يقابل حدة وشدة الطرف الآخر باللين والصبر والتساهل وبذلك فإنه يمتص غضبه ويؤدي إلى سهولة اجتثاث حدة الصراع وتخفيف آثاره ، إن هذه الإستراتيجية لا تحقق حلاً جذرياً للصراع بين الطرفين إذ تبقى أسبابه كامنة ويمكن أن تتأجج في ظل أي ظرف من شأنه تصعيد آثارها .

ب- ستراتيجية السلطة :- في حالة نشوب صراع معين بين أطراف التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها إزاء الصراع المحتم وتمارس سلطتها الرسمية في إجبار كلا الطرفين أو احدهما على قبول حل معين لفض النزاع أو الصراع ومن المعروف فعلاً إن هذه الإستراتيجية في معالجة الصراع لا تؤدي إلى ازالة الأسباب بشكل مطلق وإنما تعد بمثابة معالجات وقتية ومرحلية ومن شأن هذا الحل أن يساهم بالعلاج المؤقت للصراع وليس حله حلاً جذرياً.



## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

ج- ستراتيجية الوساطة :- إن استخدام الإستراتيجيتين السابقتين قد لا تحقق الأهداف المتوخاة لمعالجة الصراع القائم بين الأطراف المتنازعة لذا يتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير على احد أطراف النزاع أو كلاهما كما هو الحاصل عادة في الصراع بين الإدارة والعاملين إذ يتم اللجوء في وساطة نقابات العمال كطرف وسيط لمعالجة الصراع وحل النزاع القائم بينهما .

د- ستراتيجية التفاوض :- فقد تم التطرق لها سابقاً .

ويستعرض ( العميان ،2000: 384) وجهة نظر Mary Parker Follet استراتيجيات التعامل مع الصراع هي :-

- 1- ستراتيجية السيطرة :- وهي الإستراتيجية التي تعتمد على مدى قوة الإدارة ومدى ضعف الطرف الأخر .
- 2- ستراتيجية الاتفاق :- أي اتفاق الأطراف على حلول قصيرة الأجل رغم إنها لا تشكل حلاً نهائياً للصراع كما إنها لا تناسب جميع الأطراف .
- 3- ستراتيجية التكامل :- وهي الأفضل برأيها، إذ تتجه الإدارة بالبحث عن حل يرضي جميع الأطراف المعنية .

ومما سبق يتضح بجلاء بأن الإدارة وسياساتها القائمة غالباً ما ترسم السبل المثلى في إدارة الصراع الحاصل بين الأطراف المختلفة وفقاً للسبل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة وانجاز أنشطتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة . والجدول (13) يبين آراء الكتاب والباحثين حول استراتيجيات إدارة الصراع

الفصل الثاني – المبحث الثاني  
الإطار النظري

الإستراتيجيات																			استراتيجيات إدارة الصراع	ت	
التمك	الاتق	السيطرة	الوساطة	المنفعة	الإقناع	الإجبار	حل الوسيط	استخدام القوة	المواجهة	التهدئة	التسوية	الانسحاب	التجنب	التعاون	التنافس	التنظيم المتفوق	التفاهم المتبادل	الدبلوماسية	التفاوض		أسماء الكتاب والباحثين
																*	*	*	*	Jain1997	1
											*	*	*	*	*					Smith2000	2
								*	*	*			*							القريني 2000	3
*	*	*																		العميان 2000	4
						*	*		*	*		*								Johne & Davis 2002	5
			*	*	*													*		حمود 2002	6
											*	*	*	*	*					المعشر 2005	7
												*	*	*	*					Lewiki,eta l, 2007	8
								*	*	*			*							David 2007	9
											*	*	*	*	*					Robbins& Judge 2009	10
1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	5	6	4	4	1	1	1	2	المجموع	

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

ومن الجدول السابق نلاحظ إن اغلب الكتاب والباحثين قد ركزوا على استراتيجيات لإدارة الصراع دون غيرها والتي تتمثل بالاتي :-

1- استراتيجية التجنب .

2- استراتيجية الانسحاب .

3- استراتيجية التنافس .

4- استراتيجية التعاون .

وسيتم في هذه الدراسة تبني هذه الاستراتيجيات أعلاه والخاصة بإدارة الصراع وكونها حققت أعلى اتفاق دون غيرها لدى الكتاب والباحثين والتي تتمثل بالاتي :-

### 1- استراتيجية التجنب :-

تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته ، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة ، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في هذه الإستراتيجية هي الإهمال إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن ذلك الموقف بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه ، ولكن يعاب على هذا الأسلوب انه يمكن أن يزيد الأمر سوءاً بمرور الزمن إذا لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع .

أما الأسلوب الثاني هو التباعد بين أطراف الصراع أي إبعاد الأفراد أو المجموعات عن بعضهم بعض وهذا سوف يقلل من حدة الصراع ، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب " التأثير السلبي " على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأطراف أو الجماعات أما الأسلوب الثالث هو التفاعل المحدود إذ يسمح للأفراد هنا بالتفاعل بصورة محدودة ويتم ذلك في المواقف الرسمية مثل الاجتماعات التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة (القريوتي،258:2000-260) .

ويكون الموقف في هذه الإستراتيجية خسارة – خسارة تتراوح ما بين التعاون والتشدد مع طول اجل الانتظار من خلال إعطاء فرصة للتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع وهي انعكاس للمحاولة في المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظّمته وذلك بسبب تجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر (Gibson,etal.,2003:261) .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

وتتسم إستراتيجية التجنب بمستوى واطئ من الإيجار ومستوى واطئ من التعاون والصراع في هذه الحالة يترك من غير حل ، فإذا فعل احد الأطراف ذلك فانه سوف يتعرض لسيطرة من قبل الأطراف الأخرى حتى لو حصلت الأطراف الأخرى على ما تريد لان النتائج تكون غير مقبولة إلى الأطراف الأخرى وبذلك تكون أمام حلين أما عدم عمل أي شئ أو الانتظار لإيجاد وقت مناسب ، ومن أهم المهارات التي تتمتع بها هذه الإستراتيجية :- ( Doherty&Horn,2002:183 )

1- القدرة على الانسحاب .

2- القدرة على وضع المشاكل جانباً .

3- القدرة على ترك الأشياء بلا حل .

4- تقدير التوقيت.

2- إستراتيجية الانسحاب :-

تتضمن إستراتيجية الانسحاب بان يقوم احد أطراف الصراع بوقف الصراع من جانب واحد وذلك ناتج عن قناعة لديها بعدم جدوى الاستمرار فيه بأي شكل من الأشكال ويكون الانسحاب أما تكتيكياً لمدة محددة انتظراً لتغير بعض علاقات القوة السائدة أو استراتيجياً إذ يتم قطع العلاقة بصورة كاملة مع الأطراف الأخرى للصراع مع عدم توفر النية لاستئنافها في المستقبل ( القطامين ، 2002 : 88 ) .

وفي هذه الإستراتيجية يعمد احد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهته ، إذ تسعى هذه الإستراتيجية إلى التقليل من الاختلافات بين الجماعات والتركيز على الأشياء المشتركة ويسعى الفرد إلى الاهتمام بالطرف الأخر ويلحقه ويحقق له رغباته على حساب اهتماماته التي يهملها . (Rollins,etal,1998:391) .

وتتميز هذه الإستراتيجية باهتمام عال بالأفراد واهتمام منخفض بالإنتاج ومن خلالها يقوم المدير بالتخلي عن بعض واجباته في العمل لمدة قصيرة كان يقوم المدير بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن احد اللقاءات، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا انه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير ( Newstrom&Keith,2002:262 ) أو عندما يرغب احد الأطراف بان يهدئ من المعارضة الناتجة عن الصراع فان هذه الإستراتيجية قد تفضل أن يضع الفرد مصالح الأطراف المتعارضة فوق مصالحه أي إنه يفضل التضحية بمصالحه ليحافظ على العلاقة بينه وبين الآخرين ، إذ تمتاز هذه

الإستراتيجية بالتعقل والحفاظ على الهدوء والسلام ومن مهاراتها هي  
( Robbins&Judge,2009:390 ) :-

- 1- نسيان الرغبات .
  - 2- عدم الأنانية .
  - 3- القدرة على الرضوخ .
  - 4- إطاعة الأوامر .
- 3- إستراتيجية التنافس :-**

تعد هذه الإستراتيجية الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال في المنظمات وذلك من خلال استخدام الوسائل بكفاءة وفاعلية عالية في عملية التنافس ويتضمن قيام المنظمة بالتجميع المنظم لمواردها الإدارية والفنية والتكنولوجية والتسويقية والبشرية ووضعها في اطار عال من التنظيم لانجاز أهدافها في ظل توازن ديناميكي دقيق يحفظ للمنظمة فاعليتها وقدرتها على التنافس .

وبموجب هذه الإستراتيجية يلاحق الفرد مصالحه الخاصة واهتماماته على حساب مصالح الآخرين ، إذ إنها تعتمد على قوة التهديد ويكون هذا الحل لصالح احد الطرفين بغض النظر عن الآثار السلبية التي تقع على الطرف الأخر، وتتميز هذه الإستراتيجية باهتمام قليل بالأفراد واهتمام عالي بالإنتاج داخل المنظمة  
( Robbins&Judge,2009:390 ) .

ومفتاح هذه الإستراتيجية تنازل احد الأطراف عن شئ للحصول على شئ آخر وهي مبنية على مبدأ تحقيق الفرد مصلحة ذاتية أو هي انعكاس لإجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظر المدير ومقترحاته وقوته ، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وان هذه الأهداف غير متوافقة ، كما ان العاملون يكونون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير انه قادر على انجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيعه بقية العاملين في الإدارة ( المعشر ،2005: 44) .

ويرى (Smith,2000:2) بان أهم المهارات المطلوبة لهذه الإستراتيجية تتمثل بالاتي :-

- 1- استخدام التأثير .
- 2- استخدام الجدل والمناقشة .

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

3- فرض رأيك ومشاعرك .

4- التصريح عن الموقع بوضوح .

وفي هذه الإستراتيجية يكون التصميم على إرضاء الشخص لذاته عالياً في حين يكون التعاون منخفضاً ، ويظهر هذا النوع من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين يعبر عن رغبة كل منهما في انجاز هدف ما ، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد (Daft,2007:365) .

ومن الممكن أن يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الصراعات التنظيمية إذ يعتمد الطرف المتصارع على دعم رئيسه عن طريق تبادل المنافع معه في هذه الحالة يستخدم الطرف المتصارع سنده ومركزه وسلطته لتحقيق النصر لصالحه ( النجار ، 1995: 506 ) إن هذه الاستراتيجية تحقق نتائج عكسية أحيانا ، لذلك يجب أن لا تستخدم إلا في أوقات ومواقف مناسبة (Quinn,etal.,1996:100) .

### 4- استراتيجية التعاون :-

تعكس هذه الإستراتيجية الجهود التي يبذلها المدير من اجل تدعيم اعتقاد العاملين إن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض ، ومن الطبيعي ان يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة . تعتمد هذه الإستراتيجية على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي فالتعاون يساعد على تعميق الأفكار إذ أن هذه الإستراتيجية مبنية على إن الجميع يكسب وهي انعكاس لما يبذله مدير المنظمة بغية تدعيم اعتقاد الموظفين إن أهدافهم متناغمة وكذلك توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة ( WWW.Foundation coalition.org/team ) وفي هذه الإستراتيجية يتم وضع الأفكار مع أفكار أخرى للوصول إلى أفضل الحلول للصراع وفي الوقت المناسب ، يستخدم الأسلوب عندما يكون الصراع مهم للأفراد الذين يرغبون بحلول تكاملية وان المشاكل تكون كبيرة جداً لا ينفع تسويتها أو عندما تكون هناك جهات نظر جديدة أو التزامات مطلوبة أو عند محاولة تحسين العلاقات أو عند محاولة التعلم ، ومن أهم المهارات التي تتمتع بها هذه الإستراتيجية هي الإصغاء وعدم التهديد في المواجهة وكذلك تعريف الاهتمامات التي يحتاجها الأفراد . ( Algert&Waston,2002:2 ) .

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة إن بإمكان أطراف الصراع استخدام هذه الإستراتيجيات بشكل مستقل أو استخدام أكثر من إستراتيجية في وقت واحد ، فلا توجد واحدة من الاستراتيجيات يمكن استخدامها دائماً لأن

## الفصل الثاني – المبحث الثاني الإطار النظري

---

أي استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تعتمد على قوة طرفي الصراع والموقف الحالي والرؤية لنتائج الصراع ومن ثم فمن المعقول أن تتبدل استراتيجيات مع الوقت .

## الفصل الثاني

### المبحث الثالث

## الأداء الاستراتيجي – مفاهيم أساسية **Strategic Performance – Basic concept**

### أولاً- مفهوم وأهمية الأداء الاستراتيجي

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه التي يستخدمها المدراء في المنظمات . وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له ، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت الداخلية أم الخارجية منها ، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه ( إدريس ، وبني حمدان ، 2009 : 383 ) .

ويرى ( Wright , etal ,1998 : 259 ) إن الأداء في أبسط صورة يمثل " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة التي تحقيقها " . وفي السياق نفسه فقد أوضح ( Eccless,1991 : 131 ) إلى أن الأداء انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد والتي تتمثل باتفاق معظم الكتاب والباحثين على البقاء والتكيف والنمو . أما ( Dyer&Singh ,1998 : 660 ) يشير إلى أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من قبل الباحثون في حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الإستراتيجية بصورة خاصة ، وتولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة توازي الإدارة الإستراتيجية وإن أهميته في هذا المجال يمكن أن توضح من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً (Theoretical) وتجريبياً ( Empirical ) وإدارياً ( Managerial ) ( عبد العزيز ، 2001:31) . فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية ، إذ تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويرجع السبب في ذلك إلى إن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها ، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء

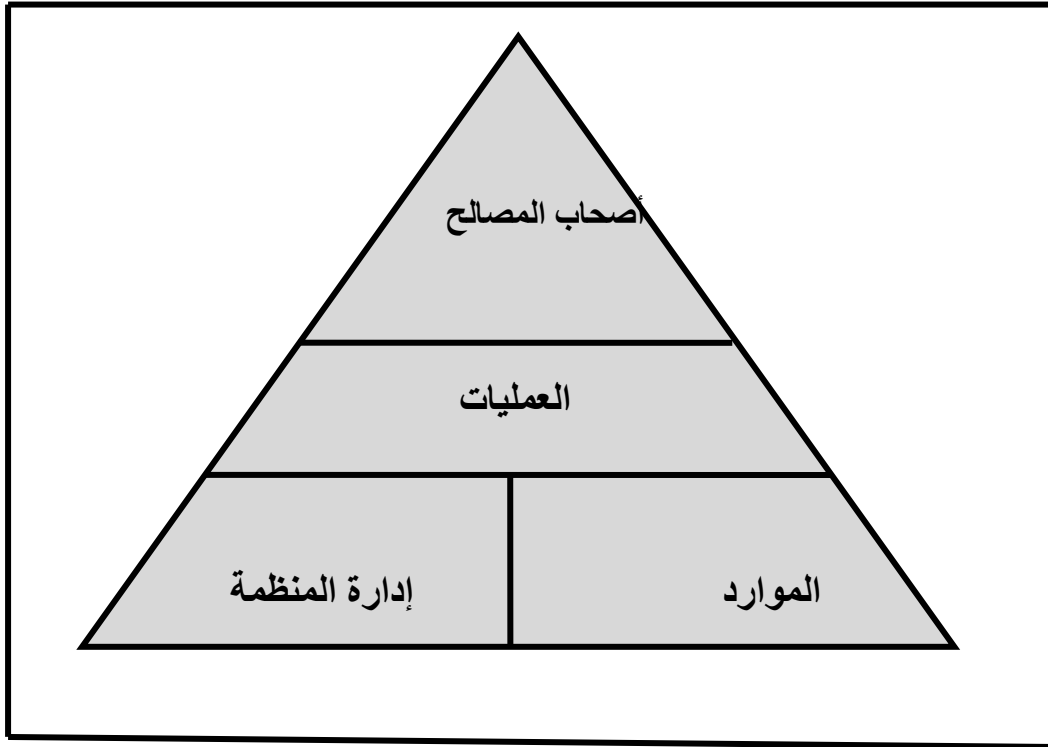


## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (Brown&Laverich,1994:89) .

ويرى ( صالح ، والدوري ، 2009 : 379 ) بأنه على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء الاستراتيجي إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم الأداء الاستراتيجي بتعريف محدد له لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات ومع ذلك فهناك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء الاستراتيجي بقدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات ، إذ تختلف الأهداف والغايات باختلاف التوجهات الإستراتيجية للمنظمات ورؤى إدارتها وحركة بيئتها ، فيما أشار كل من ( Czepile,1992:40 ) و ( سلطان والطويل ، 2002 : 74 ) إلى الأداء الاستراتيجي بأنه يُمكن المنظمة من تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشتريين مقارنة بالمنافسين أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة بشكل أفضل من البدائل المنافسة لذلك فإن معظم المنظمات تهتم بأدائها الاستراتيجي ، ولا سيما في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملاح .

أما ( Kotler,2000:40 ) فقد بين مفهوماً للأداء من خلال النموذج الذي قدمه عن خصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتميز ، إذ أوضح إن هنالك أربعة عوامل هي مفاتيح للأداء المتميز وكما موضح في الشكل ( 10 )



الشكل (10)

#### نموذج الأداء المتفوق

Source : Kotler, P., Marketing Management , Prentice-Hall,Inc ,New Jersey, 2000 p:40

إذ يوضح الشكل أعلاه إن الخطوة الأولى في تحقيق الأداء المتميز هي تحديد أصحاب المصالح وهم ( الزبائن ، العاملون ، الموزعون ، المجهزون ... الخ) ومن خلال الإدارة وتحسين العمليات الأساسية المتمثلة ( بتطوير المنتج ، جذب الزبائن الجدد ، اختزال النفقات ، وتلبية الحاجات ) تتمكن المنظمة من تحديد أهدافها الخاصة برضا أصحاب المصالح . وعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص مناسب للموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية التي تعد جوهر الأعمال فضلاً عن حاجتها إلى إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعرفة بالعاملين في المنظمة ( الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ) وبتوافر ماورد ذكره أنفا تستطيع المنظمة أن تحقق الأداء المتميز أو مايسمى بالأداء التنافسي وبما إن الأداء المنظمي هو مفهوم واسع وينطوي تحت طياته العديد من المفاهيم لذا يمكن تعريفه على انه قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل والكفوء للموارد أو انعكاس لمدى نجاح المنظمة أو فشلها على وفق معايير معينة تضعها المنظمة طبقاً لمتطلبات وطبيعة عملها .

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

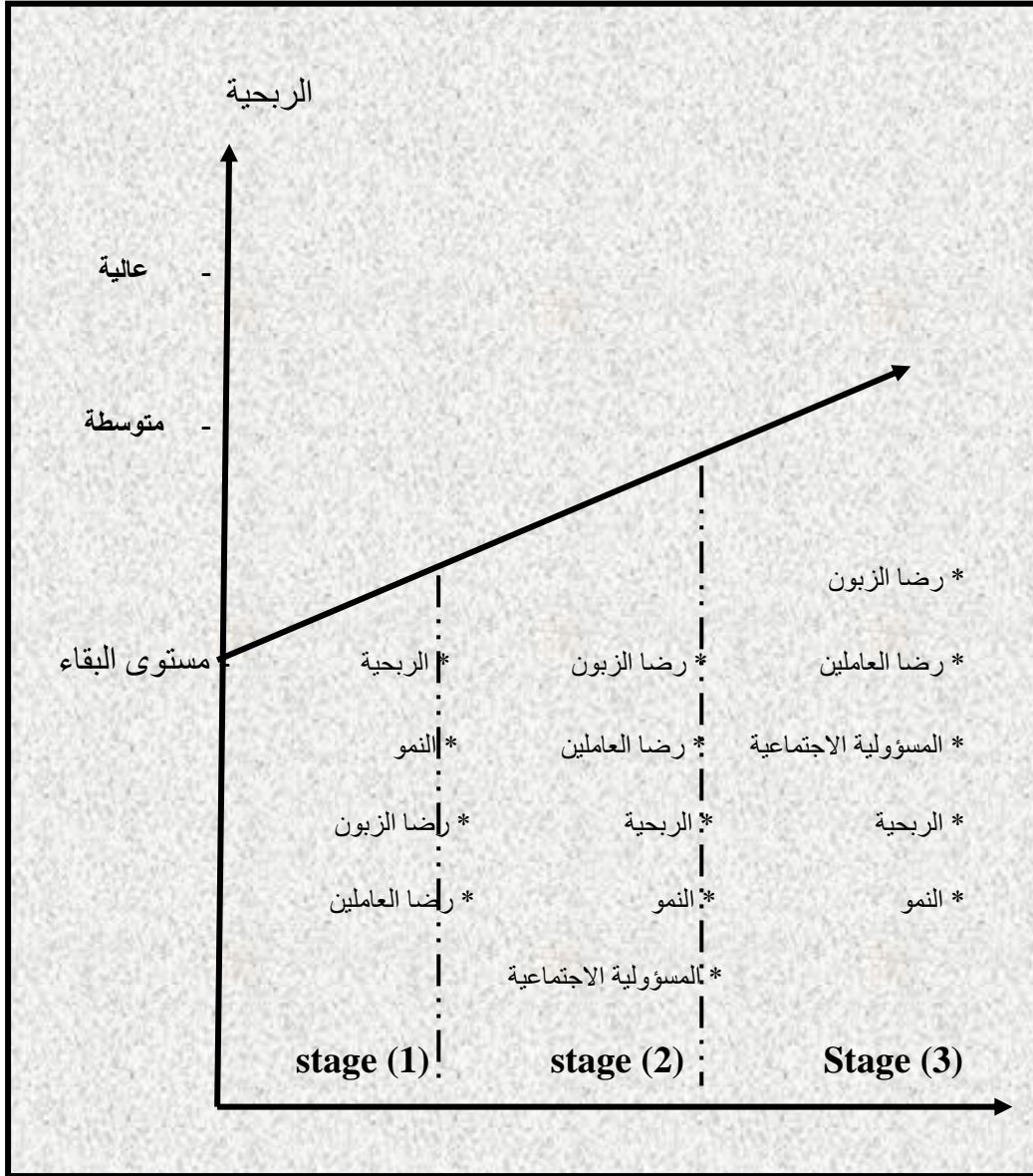
وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية المتمثلة بالعمليات والتسويق والمالية وإدارة الموارد البشرية والبحث والتطوير ولذلك فالمنظمات تلجأ باستمرار لاختيار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء ( السالم، 2000: 32 ) .

وقد احتل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بما يأتي :- (Brown&Laverick,1994:89) .

**1-** كونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية ، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة .

**2-** تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية التي تؤثر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها ، مما يستلزم تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة ( سعيد، 2005 : 41 ) .

ويرى ( Ansoff&MCDonnell:1990:204 ) إن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد ، وان للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية ، والشكل ( 11 ) يوضح هذه الأسبقيات .



شكل (11)

الأداء الاستراتيجي ودورة حياة المنظمة

Source: Ansoff & MC Donnell , " Implementing strategic management " , 2<sup>nd</sup>ed , Prentice –Hall , 1990 .

وعبر ( Cokins,2003:2 ) عن الأداء الاستراتيجي بأنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ، ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على انه معرفة كيف تعمل المنظمة إجمالاً ؟ والجدول (14) يوضح نظرة الكتاب والباحثين لمفهوم الأداء الاستراتيجي .

الفصل الثاني – المبحث الثالث  
الإطار النظري

جدول (14)

مفهوم الأداء الاستراتيجي وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين

التعريف	السنة	أسماء الكتاب والباحثين	ت
قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات	1995	Robbins	-1
المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة .	1999	اللامي	-2
النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها .	2000	Whellen&Hunger	-3
منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات ويتضمن أداء تشغيلي وأداء مالي .	2000	Glunk&Wildrom	-4
عملية يقوم من خلالها المديرين بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع .	2001	Andersen	-5
مجموعة النتائج أو المخرجات التي ينجزها الأفراد العاملون في الوظيفة وماذا يعملون لكي تؤثر بتلك النتائج .	2002	Kelly	-6
قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بطريقة فاعلة مع الأخذ بنظر الاعتبار عاملي الرغبة والقدرة لدى الأفراد في المنظمة لتحقيق أهدافها في الأمد الطويل .	2003	AL-Dahiree	-7
النتائج المتحققة من مجال تفاعل نشاطات المنظمة ، ويتمثل في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج المنظمة الجيدة .	2004	هلال	-8
انه انعكاس لمدى نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها وفقاً للمعايير التي تصنعها وفقاً لمتطلبات عملها وطبيعته .	2005	الداودي	-9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر السابقة

وفي ضوء ماتقدم فإن للأداء الاستراتيجي الشمولية في مضامينه لاحتوائه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالفاعلية والكفاءة والتميز المنظمي والنجاح التنظيمي وان هناك اتفاق ضمنى للتعبير عنه بـ" قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات "

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي " بأنه الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والاستمرار ، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها على مستوى تنفيذ السياسات .

## ثانياً – مداخل الأداء الاستراتيجي Strategic Performance approaches

يمكن دراسة الأداء الاستراتيجي باستخدام احد المداخل الآتية :-  
( Certo&Peter,1995;146 ; Rughase,1999:395 ; Grant,2000:38-45 ;  
الحسيني، 2000 : Powell&MCGuirre,2002;96;239 ; Daft,2004:102- 109 ;  
عبيد ، 2003 : 105-101 ; Atkinson ,2004:239 ; صالح ، والدوري، 2009: 378 )

### 1- مدخل تعظيم الربح :-

بموجب هذا المدخل تعد الربحية هدفاً استراتيجياً وفقاً لمتطلبات دورة حياة المنظمة ويعرف الربح بأنه العوائد الفائضة بعد تغطية كلف المدخلات ، ويستند هذا المدخل على افتراضات مفادها إن الربحية هي أساس البقاء في الأمد البعيد ، أو إن الضغوط التنافسية تتطلب تحقيق الربح لتغطية نفقات رأس المال وان المنظمات قد تتعرض إلى اكتسابات أو اندماجات ( تكون عدائية أحياناً ) إن لم تحقق الربح ، وأخيراً فإن المصلحة المشتركة لجميع المستفيدين تقتضي البحث عن الربح لتحسين نوعية الحياة وضمان النمو والبقاء . كما حدد (Ross,2001:55) فوائد استخدام المؤشرات المالية لقياس الأداء بالاتي :-

- المقارنة بين مؤشرات المنافسين والمعدل العام في الصناعة .
- إمكانية تحديد معدلات المخاطرة المحتملة .
- معرفة كشوفات الأرباح الغير متحققة وفرص النمو المتحققة .
- تحديد قدرة المنظمة على الإيفاء بديونها في الأجل الطويل  
( Katerman &Ramanujan , 1996:805 )

### 2- مدخل تعظيم قيمة الأسهم :-

إن الافتراض الأساس لهذا المدخل هو إن المنظمات تعمل من اجل تعظيم مصالح المالكين والمؤسسين ، وان تعظيم ثروة المالكين تعني بالضرورة تعظيم قيمة الأسهم وان مؤشرات هذا المدخل هو تعظيم القيمة السوقية للمنظمة وأسهمها أما بتعظيم نسبة ( العائد المتوقع × نسبة السعر / العائد ) أو بحساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة بعد معالجتها بمعدل خصم لا يقل

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

عن الحد الأدنى للعائد المطلوب على رأس المال . أما المؤشر الآخر فهو تحديد القيمة السوقية للمنظمة بغض النظر عن هيكل التمويل ( ملكية أو ديون ) أي إن القيمة السوقية للمنظمة تساوي صافي القيمة الحالية لجميع التدفقات المتوقعة لأسهمها الممولة بالملكية أو الديون . ويبين الجدول (15) أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ، ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم .

### جدول (15)

#### مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين المقدرة على السيطرة على الأسعار	المبيعات (القيمة والحجم) المستهلكون الجدد عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	المستهلكون
معدلات النمو في كل من : كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون أفكار المجهزين الجديدة	كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون توفير المواد الأولية	المجهزون
القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية	العائد على السهم القيمة السوقية للسهم عدد القوائم التي توصل بشراء أسهم المنظمة	المساهمون
عدد الترقيات من الداخل معدل الدوران	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوي	الأفراد
عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة العلاقات مع الأعضاء والطاقم	الجهات التشريعية
عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	عدد الاجتماعات عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	عدد اللقاءات عدد المواجهات غير الودية عدد مرات تكوين الائتلافات عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة عدد القضايا المرفوعة	المدافعون عن البيئة

Source: Freeman , "Strategic management :A stakeholder Approach"  
Boston Pitman Pub Inc.,1984 p:25

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

### 3- مدخل القيم التنافسية :-

بموجب هذا المدخل يُصنف الأداء الاستراتيجي وفقاً لمؤشرين الأول هو مستوى التركيز وان كان داخلياً ( الأداء في داخل المنظمة ) أو خارجياً أي علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية ، والثاني هو الهيكل وما إذا كان مستقراً أو مرناً ، إن توحيد المؤشرين يعرض أربعة نماذج للأداء (الشكل 12) . ويركز نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي ، أما نموذج التخطيط فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم المناخ الملائم للتحسين وخلقه . وأخيراً يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي والنماذج الأربعة قيماً متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم في ضوء اتساقه مع قدرات المنظمة ومتغيرات الموقف ، إذ تمثل المنظمات الحديثة إلى التركيز على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد وهي أقل اهتماماً بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية ، بينما تميل المنظمات الأكثر نضجاً إلى اعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال .

مرن	نموذج النظام	نموذج التخطيط
	- المرونة - التكيف - الموقع التنافسي	- الكفاءة - الإنتاجية - الربحية
مستقر	نموذج الإبداع والتطوير	نموذج العمليات الداخلية
	- فرص الإبداع - رضا العاملين - تطوير العاملين	- الاستقرار - كفاءة الأداء الداخلي - إدارة المعلومات
	خارجي	داخلي

شكل (12)

مدخل القيم التنافسية

Source : Daft ,2001 " Organization Theory & Design, " South West Pub  
p:102



## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

4- مدخل تعظيم القيمة المضافة :- يتفق هذا المدخل في جوهره مع مدخل القيم المتنافسة ، فالأداء الاستراتيجي هو الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والنمو ورضى الزبون ، ويسعى هذا المدخل إلى ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة ، وقام كل من (Kaplan& Norton,1992: 72) بتطوير المدخل وأطلق عليه ( البطاقات المتوازنة ) ويضم الأداء الاستراتيجي المحاور الآتية :-

- تحسين القيمة وخلقها .
- تحسين منفعة المساهمين بمنظور مالي .
- التفوق بالعمليات بمنظور تشغيلي ( الكفاءة والإنتاجية ) .

5- المدخل المقارن :- ويعد هذا المدخل من المداخل المعاصرة في تحسين الأداء الاستراتيجي ويعتمد قواعد للمقارنة لتحسين الأداء بالمقارنة مع منظمات الصنف العالمي أو الأفضل في الصنف ، وهو من المداخل التي تسهم في اختيار مجالات واسعة من عوامل النجاح الحرجة لتقويم الأداء الحالي ، ومن تلك المجالات ( Hodgetts,1998:201-206 ) :-

- الرؤية الإستراتيجية .
- التركيز على الزبون .
- الموارد والقدرات .
- خلق القيمة .
- تركيز الجودة .

## ثالثاً – قياس الأداء الاستراتيجي Strategic Performance measurement

إن الهدف من تقويم الأداء الاستراتيجي هو معرفة مدى النجاح المتحقق وذلك بالاعتماد على مقاييس الكفاءة أو الفاعلية ، ويقصد بالكفاءة عمل الأشياء وفقاً لما هو مخطط لها أو مثلما ينبغي لها ( Frigo.,etal.2002 : 2 ) .

أو يقصد بها المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج اقل مايمكن ( الفضل ، 2004 : 60 ) وبذلك فإن مفهوم كفاءة المنظمة يمثل معيار الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية والمعلومات المتاحة لها ، وقد كانت الكفاءة تقاس بالمؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار ، والعائد على المبيعات.... الخ من المقاييس المالية ( حسن ، 2004 : 95 ) . وقد أضيفت فيما بعد مقاييس تشغيلية سواء تلك التي تعتمد على مقاييس السوق أم القيمة وبذلك أصبحت مقاييس الكفاءة تتكون من ثلاث أنواع أساسية هي ( David, 2005: 303-301 ) :-

- 1-المقاييس الكلية للكفاءة مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حق الملكية .
- 2-المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة مقارنة بعدد العاملين في قسم التسويق .
- 3-المقاييس النوعية للكفاءة مثل مستوى جودة المنتج .

وبين ( الفضل ، 2004 : 61 ) مفهوم الفاعلية بأنها عمل الأشياء الصحيحة . ويحدد كل من ( Naraynan&Nath,1993:157 ) مفهوم الفاعلية بأنها الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض ، وتشكل هذه الأحكام المدراء الأساس للتغيير التنظيمي . إذ عندما لا تكون الفاعلية مرضية ومقنعة تكون التغييرات ضرورية ، ويركز هذا المفهوم على ثلاث نقاط أساسية هي :-

- 1- ارتباط الفاعلية بالمنظمة وليس بالمديرين .
- 2- إنها تمثل حكماً شخصياً لمدى أداء المنظمة .
- 3- هي تعكس آراء مجموعة مختلفة من الأفراد عن المنظمة .

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

أما ( Bobkali,2003:56 ) فقد أوضح أربعة مقاييس مؤثرة يمكن قياسها في الأداء الاستراتيجية هي :-

- 1- الصلة :- وتتضمن وجود درجة من التفكير المناسب بحاجات حملة الأسهم وتتضمن :-  
\* الحكم على المنتجات بواسطة شرائها .  
\* الحكم على المستخدمين بواسطة العمل الصعب .
- 2- الفاعلية :- وهي درجة نجاح التنظيم بتنفيذ الإستراتيجية والرسالة والرؤية .
- 3- الكفاءة :- وتعني كيفية استخدام التنظيم لموارده البشرية ، المالية ، المعلوماتية .
- 4- القابلية المالية :- وتتضمن تلك القابلية المالية للأمد القريب والبعيد (المنصوري ، 1998 : 43) .

وأوضح ( Kaplan & Norton , 1996: 275 ) إن إدارة بطاقة الدرجات المتوازنة بمنظور استراتيجي وجعلها تلعب دوراً مهماً في نظام الإدارة الاستراتيجية المعتمد يحتاج إلى مزيد من الجهد والوضع موضع التنفيذ للعديد من برامج التغيير لمفردات الممارسات الإدارية المختلفة ، وهنا يلعب عنصران مهمان دوراً مركزياً في عملية تغيير وتنفيذ هذا النظام الإداري الجديد ، يتمثل العنصر الأول بحاجة المنظمة إلى قيادة تحويلية ومدراء يسهلون ويساهمون في بناء البطاقة وجعلها محور نظام الإدارة الجديد ، والثاني حاجة المنظمة إلى مدير عمليات يتابع أثناء التنفيذ متطلبات هذا النظام الإداري الجديد ، وتمثل هذه المسؤوليات مهمة لجعل تنفيذ النظام أمراً واقعياً .  
وأكد ( Niven ,2002 :59-65 ) انه قبل بدأ منظمة الأعمال بالقيام ببناء بطاقة الدرجات المتوازنة من المفترض أن تضع البنية الأساسية لمشروع بطاقة الدرجات المتوازنة وتتضمن :-

### ❖ مرحلة التخطيط :- تتضمن مرحلة التخطيط الخطوات الآتية :-

- 1- تطوير الأهداف لبطاقة الدرجات المتوازنة .
- 2- تحديد الوحدات التنظيمية الملائمة .
- 3- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا .
- 4- بناء فريق بطاقة الدرجات المتوازنة .

5- صياغة خطة عمل المشروع .

❖ **مرحلة التطوير :- تتضمن مرحلة التطوير الخطوات الآتية :-**

1- جمع المعلومات الأولية وتوزيعها .

2- تطوير رسالة ، قيم ، رؤية ، إستراتيجية .

3- إدارة المقابلات التنفيذية .

4- تطوير أهداف ومقاييس لكل منظور من منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة .

5- تطوير ارتباطات السبب والنتيجة .

6- تحديد المستهدفات للمقاييس .

7- تطوير خطة تنفيذ بطاقة الدرجات المتوازنة المستمرة . ( Niven , 2005 :55-56 )

ونظراً لأهمية بطاقة الدرجات المتوازنة أنموذج ( Kaplan & Norton ) بوصفه مدخلاً لقياس الأداء الاستراتيجي ، سيتم مناقشة مفهوم ومكونات (محاور) الأنموذج بشئ من التفصيل وكما يأتي :-

### **1- مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة أنموذج ( Kaplan & Norton )**

تعد بطاقة الدرجات المتوازنة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف ، وقد وضع فكرة بطاقة الدرجات المتوازنة الكاتبان (Robert Kaplan & Dived Norton) في عام 1992 إذ قاما بدراسة أجريت في 12 شركة لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وتوصلت هذه الدراسة إلى ان المقاييس المالية للأداء غير كفوءة بمفردها لنموذج منظمات الأعمال لذا برزت بطاقة الدرجات المتوازنة أداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات ( بدرأوي وصبحي ، 2005 :76 ) وان تطبيق هذه الفكرة يؤكد الحاجة إلى أداة لتعقب النتائج المالية وغير المالية وتوحيدها في التخطيط الاستراتيجي ، التي مكنت المنظمات من قياس أدائها الكلي إذ وجدت المنظمات ان هذه البطاقة ليست مفيدة فقط لاختبار خططها الإستراتيجية من

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

خلال الأداء ، بل وللمساعدة أيضا في تخطيط هذه الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف محددة ومقاييس أداء من جهة ثانية (Aiello,2004:24) .

لذلك وردت مفاهيم عديدة من قبل الكتاب والباحثين حول مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة إذ أوضح ( Rawling,etal.,2000:1 ) مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة على أنها " أداة للإدارة الإستراتيجية تعطي المدير صورة دقيقة وواضحة عن التقدم في العمل للوصول إلى أهداف العمل لتحسين المقاييس الإستراتيجية لمواكبة النجاح .

وأیضا عرفها (Daft,2001:300) بأنها نظام إداري شامل للرقابة من خلال الموازنة بين المقاييس المالية التقليدية وبين المقاييس التشغيلية ذات العلاقة بعوامل النجاح الأساسية للمنظمة ، وطرح أيضاً (Bontis,2001:281) مفهوم للبطاقة وهو " مدخل لقياس الأداء يعتمد مجموعة عناصر ، ومن ابرز عناصر هذه البطاقة الإبداع والتعلم التي تحاول إظهار الطرائق التي بموجبها تستثمر المنظمة مواردها في اطار تحسين وخلق القيمة " .

وكذلك عرفها (Frigo.2002:15) بأنها أداة تترجم رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء اللذان يجهزان اطر العمل بتنفيذ الإستراتيجية .

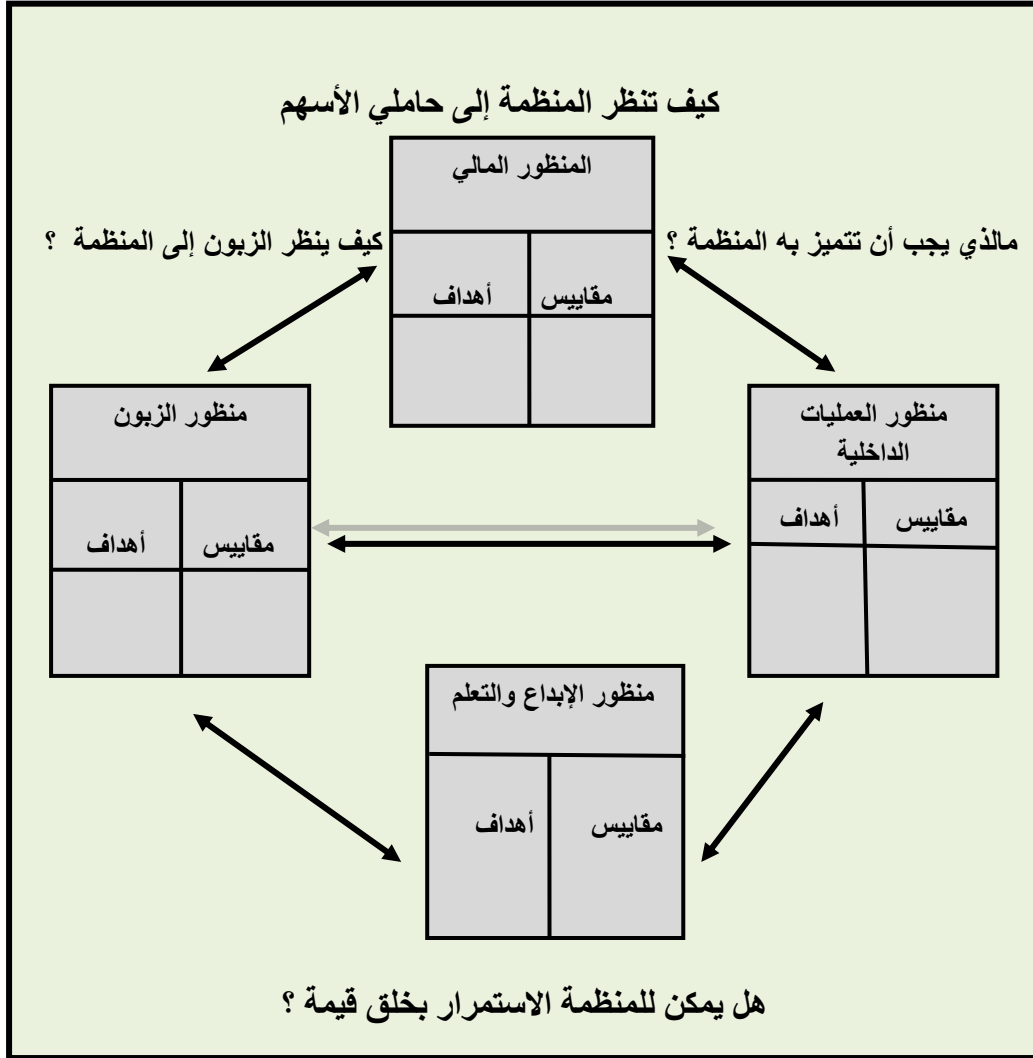
وأكد (سعيد ، 2005 : 60 ) بان بطاقة الدرجات المتوازنة تمثل سلسلة من المقاييس التي تزود الإدارة بنظرة شاملة وسريعة للأعمال مثل مقاييس مالية تبين نتائج الأنشطة المنفذة وتتكامل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات فضلاً عن أنشطة التحسين المستمر والإبداع المنظمي ، وان هذه المقاييس هي التي توجه الأداء المالي المستقبلي .

من خلال استقراء التعاريف السابقة يمكن القول إن بطاقة الدرجات المتوازنة " أداة إدارية إستراتيجية على أساسها تترجم أهداف المنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية " . كما إنها تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة منظورات مهمة وتعطي إجابات لأربعة أسئلة :- ( Kaplan &Norton , 2000 : 87 )

- أ- كيف يرى الزبائن المنظمة ؟ ( منظور الزبائن ) .
- ب- مالذي يجب أن تتفوق فيه المنظمة أو تتميز به ؟ ( منظور العمليات الداخلية ) .
- ج-كيف تنظر المنظمة إلى حاملي الأسهم ؟ ( منظور مالي ) .
- د- هل يمكن للمنظمة الاستمرار بخلق القيمة ؟ ( منظور الإبداع والتعلم ) .

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

والشكل (13) يوضح هذه البطاقة مع قدرتها على ربط مقاييس الأداء بعضها ببعض الآخر.



ربط بطاقة الدرجات المتوازنة لمقاييس الأداء

Source : Kaplan, R.,& Norton D."The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance " HBR p. 72 , 1992.

وتضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربعة محاور للأداء الاستراتيجي ( Kotler & Armstrong , 1999: 546 ; Hunger&Wheelen,1998:238 ) الحسيني ، 2000: 239 ؛ بني حمدان وإدريس ، 2009: 369-401 ) تتمثل بالاتي :-

أ- المنظور المالي (Financial Perspective) :-

تعرف المنظورات المالية على إنها تلك المرتبطة بتحقيق العائدات ، زيادة الحصة السوقية ، توليد التدفقات النقدية ، أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ، وتكمن أهمية المقاييس المالية في لعب دورين أساسيين هما : تحديد الانجاز المالي المتوقع من الإستراتيجية ، وتمثل الهدف النهائي لأهداف ومقاييس المنظورات الثلاثة الأخرى وكنتيجة نهائية من المهم جداً أن تعي إدارات منظمات الأعمال إلى إن كل هدف من أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى في بطاقة الدرجات الموزونة يجب إن يتم ربطه بتحقيق هدف أو أكثر ضمن المنظور المالي ، إذ تعكس الأهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم .

ويؤكد هذا المنظور على توفير البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب وفي الحقيقة أصبحت عملية توفير قواعد البيانات امراً ميسوراً باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وان الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية فقط يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء .

ب- منظور الزبون (Customer perspective) :-

يعد منظور الزبون من المؤشرات النوعية لقياس الأداء ويمكن توضيحه على انه درجة التطابق بين الأداء المدرك للمنتج مع الأداء المتوقع من قبل الزبون . وهو الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة ، بوصفه احد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة منظمات الأعمال سعياً وراء تحسين مستوى رضا الزبائن عن طريق تقديم منتجات / خدمات ذات فاعلية وكفاءة وجودة عالية ، إن منظور الزبائن يهدف إلى تحديد قطاعات الزبائن والأسواق التي تسعى المنظمة لخدمتها والمنافسة من خلالها وهنا يجب على المديرين تحديد المقاييس النهائية التي يمكن أن تصف مستوى نجاح المخرجات ( المنتجات / الخدمات ) الناتجة عن الإستراتيجية التي تم وضعها وتنفيذها .

ووفقاً لـ (Kaplan &Norton) فان مقاييس منظور الزبائن يتضمن نسبة رضا الزبائن ، المحافظة على الزبائن ، ربحية الزبائن الجدد ، الحصة السوقية في كل قطاع من القطاعات التي

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

تخدمها المنظمة ، ومن المهم لمديري منظمة الأعمال أن يعملوا على تحديد الصفات والخواص التي تضيف قيمة للزبائن واختيار القيمة التي يريدون توصيلها إلى الزبائن المستهدفين .

### ج- منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective) :-

هنا يتوجب على المديرين في هذا المنظور أن يعملوا على تحديد العمليات الداخلية التي تعد حساسة وحاسمة بالنسبة للمنظمة ، إن هذه العمليات هي التي تساعد في تحقيق قيمة تفريده لعملائهم ، وكذلك تحقيق عائداتهم . ووفقاً لكل من Kaplan & Norton فان هذا المنظور يأخذ بنظر الاعتبار ثلاث دورات وهي :-

### 1- دورة الإبداع (Innovation Cycle) والتي تتضمن :-

#### أ- تحديد السوق والمتضمنة ب:-

- تحديد حجم السوق وطبيعة تفضيل الزبائن والأسعار المتوقعة للمنتجات / الخدمات الجديدة المستهدفة .
- تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة ، الزبائن الحاليين والمتوقعين ، المنتجات / الخدمات الحالية والمتوقعة .

#### ب- تطوير المنتج / الخدمة والمتضمنة :-

- على المنظمة تحديد الأسباب التي تجعل الزبائن يقبلون على شراء منتجاتها / خدماتها ( الجودة ، السعر ) .
- تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات غير المشبعة للزبائن ومن ثم تصميم شكل هذا المنتج .

### 2- دورة العمليات (Operation Cycle) والتي تتضمن :-

- أ- بناء المنتجات / الخدمات :- بالاعتماد على دورة الإبداع ، فان المنظمة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن .
- ب- تسليم المنتجات / الخدمات :- بعد قيام المنظمة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة ، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات فان عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد On Time Delivery لتسليم منتجاتها إلى الأسواق .

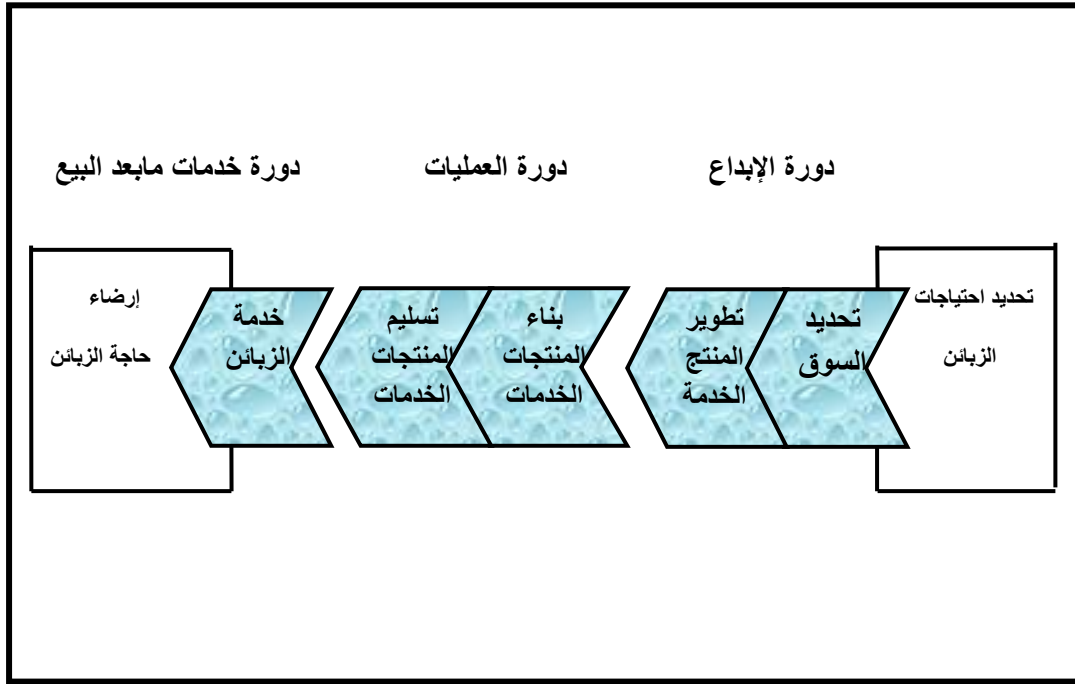
### 3- دورة خدمات ما بعد البيع (Postale Service Process) والتي تتضمن :-

- أ- استقبال شكاوي الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها .



## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

- ب- معالجة العيوب والمردودات .  
ج- إدارة عمليات البيع ( مثل البيع على الحساب ) .  
د- المسؤولية الاجتماعية . والشكل (14) يوضح سلسلة القيمة الداخلية



الشكل (14)

### سلسلة القيمة الداخلية

Source: Kaplan & Norton "The Balance Scorecard Translating strategy in to action " Harvard Business school Press , p.96 , 1996 .

إذ يساعد هذا المنظور على تحديد مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستهلك ، ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، ولا بد للمنظمة أن تفرق بين نوعين من العمليات الأولى العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة والتي تمثل العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل وهي صعبة القياس ، والنوع الثاني يمثل العمليات المساعدة أي العمليات الروتينية التنظيمية التي يسهل قياسها .

### د- منظور التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective) :-

هنا يتطلب من مدراء المنظمة تحديد البنية التحتية المناسبة واللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل صحيح ، إن عمليات التعلم والنمو تأتي من خلال ثلاثة مصادر رئيسة

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

هي الأفراد ، الأنظمة ، والإجراءات في كل منظور من المنظورات السابقة ( المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ) فان المديرين قادرون على تحديد الفجوة بين موارد المنظمة المتوفرة وبين تلك اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح بعيد المدى ، وإن الطريقة الوحيدة لتجسير الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري من خلال تدريب العاملين وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم قيم التجديد والابتكار ، والمعروف إن العصر الحديث عصر المعرفة وهو يتطلب النظر إلى القوى البشرية على إنها رأسمال فكري تهدف المنظمة من خلاله تحقيق الميزة التنافسية ، وتترابط هذه المنظورات ترابطاً منطقياً ، إذ يمثل مخرجات كل منظور مدخلات المنظور التالي فالتعلم والنمو التنظيمي يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تكوين مجموعة من العمالة الراغبة في العمل ومن المنطقي أن يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المنظمة على تحسين أداء العمليات الداخلية بما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن ، إن هذا الرضا المقابل سوف ينعكس في شكل تحسين الأداء المالي والجدول (16) يوضح عملية الترابط بين المنظورات الأربعة .

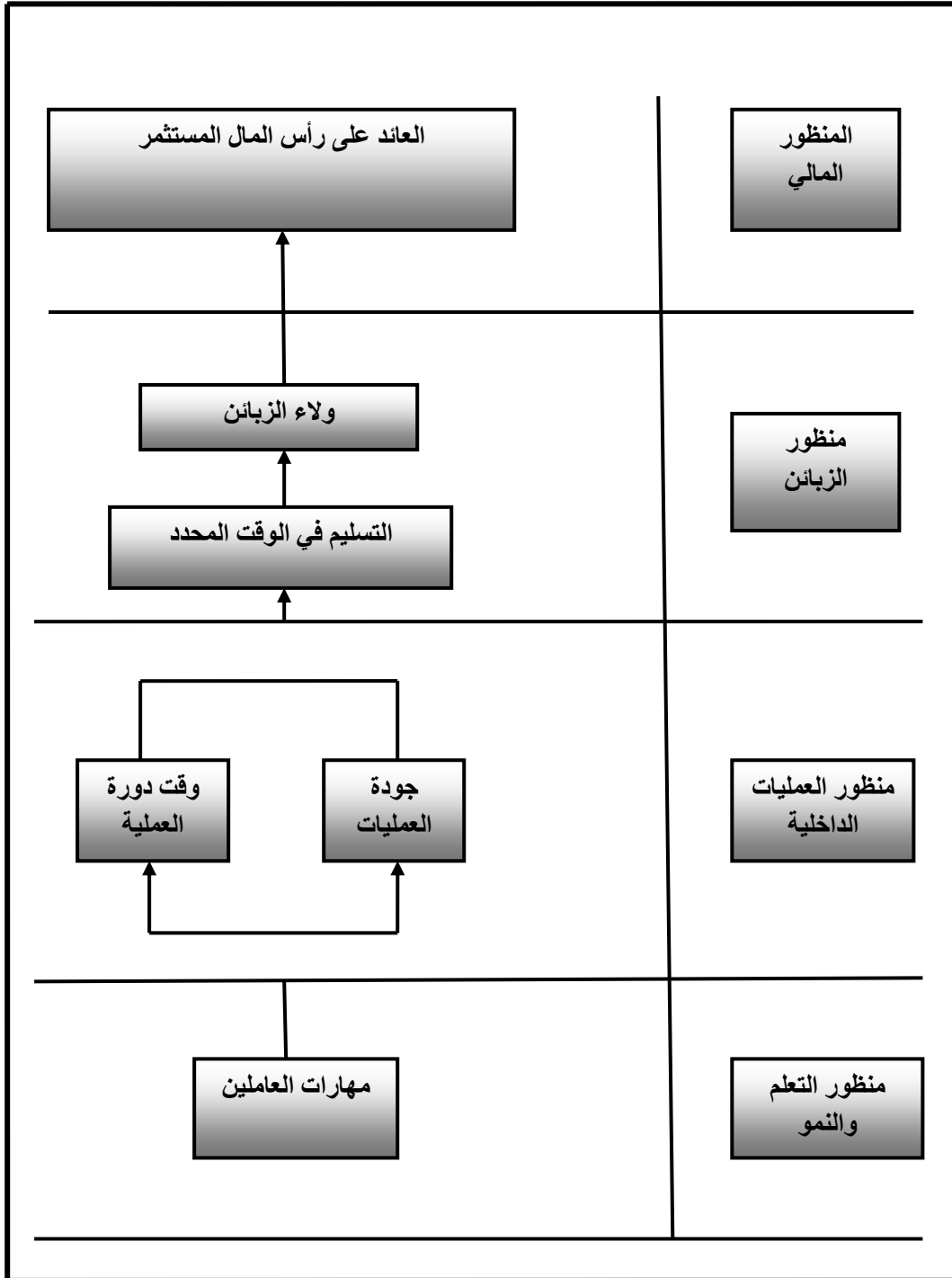
### جدول (16)

#### عملية الترابط بين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المنظور	الأثر المحتمل
التعلم والنمو	رأس المال الفكري هو الأساس لكل عملية تجديد وابتكار منظمي .
العمليات الداخلية	القوى البشرية المتميزة تساهم بشكل مباشر بتحسين الأداء .
الزبون	تحسين أداء العمليات الداخلية يحقق رضا الزبون .
المالي	تحقيق الرضا لدى الزبون يؤدي إلى تحقيق النتائج المالية المخططة

المصدر: زايد ، عادل محمد ، 2004 ، تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي : 5

والشكل (15) يبين سلسلة القيمة في إطار بطاقة الدرجات المتوازنة



شكل (15)

### سلسلة القيمة في إطار بطاقة الدرجات المتوازنة

المصدر : إدريس والغالي ، "توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة " ، دار وائل للنشر ،  
الطبعة الأولى ،2009. ص 128

## 2- مستويات تنفيذ بطاقة الدرجات المتوازنة :-

تشير مستويات التنفيذ في بطاقة الدرجات المتوازنة إلى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة في إطار التدفق بدءاً مما يفترض القيام به أولاً وصولاً إلى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين لغرض تنفيذ فعال لاستراتيجيات منظمة الأعمال . فالمستوى هنا لايعني القياس بقدر مايعني توفير متطلبات توضع أثناء عملية التخطيط لتنفيذ بطاقة الدرجات المتوازنة بشكل مترابط وشلال متدفق من لحظة البداية وحتى الانتهاء من عملية التنفيذ .

لقد حدد ( Creelman ,2003 :42-52) سبعة مستويات فعالة لتنفيذ بطاقة الدرجات المتوازنة في منظمات الأعمال :-

المستوى الأول :- ويتضمن أداة إدارة مشروع لضمان المسؤولية تجاه التقدم خلال الخطة في العادة يبدأ الأفراد العاملين في المنظمات بحماس كبير في السنوات الأولى لبدء عملية ما ، ولكن بمرور الزمن تتقادم المبادرات وتصبح غير جذابة وهنا تستخدم بطاقة الدرجات المتوازنة لجذب الانتباه لكونها أداة فعالة تربط مؤشرات القياس بالأهداف الموضوعية والمحصلات .

وبين ( Kaplan& Norton , 2006 :261 ) إن من الفوائد المهمة لبطاقة الدرجات المتوازنة في المنظمات هو تعزيز ثقافة تنظيمية قوية للمسؤولية ، وكذلك شفافية تقارير الأداء التي تعزز هذه المسؤولية . إذ أشار العديد من مدراء منظمات الأعمال إلى إن تعزيز المسؤولية وزيادة فرص الحوار من خلال المؤشرات تساهم بالتركيز على الأهداف الموضوعية ومع إن تعزيز المسؤولية يمثل فائدة مهمة إلا إنها لذاتها لا تؤدي بالضرورة إلى ربط الإستراتيجية المختارة للإنجاز والأفعال المطلوب تحقيقها . إذ أوضح ( Rampersad , 2003:103 ) إن التركيز في إطار هذا المستوى لا يتم على معاينة الأفراد بل جعل عمليات التحسين حالة مستمرة بين المستويات المختلفة ويجري هذا من خلال الحوار والنقاش لتساهم هذه الجوانب في تعزيز فرص توضيح الأهداف والمسارات باتجاهها ، فالفائدة الأساسية هي إمكانية قياس الأداء الفردي والجماعي وللمنظمة ككل بشكل أكثر وضوح ودقة ، إن الشفافية في العمل في إطار بطاقة الدرجات المتوازنة تقود إلى بناء أفضل لفرق العمل المتعددة الاختصاصات والوظائف ومتفاهمة بشكل كبير من خلال النقاش والحوار المتبادل .

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

المستوى الثاني :- ويتضمن أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس والمؤشرات غير المالية

يرى ( Armstrong, 2006 : 29 ) إن هذا المستوى يقوم على أساس معرفة الحاجة إلى موازنة المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية ، هكذا تستخدم بطاقة الدرجات المتوازنة لتعليم العاملين إن بإمكانهم اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية لإدارة نشاطات المنظمة بطرق فعالة ، ويمكن عد هذا الأمر مدخل منهجي لدخول المنظمة بإطار العمل المرتب والمنظم والواضح لربط الإستراتيجية المعتمدة بالتنفيذ الفعال لها . وأكد ( Becker,etal,2001: 20 ) انه من الضروري معرفة الأسباب التي تربط بين تطوير الأداء الغير مالي ( تشغيلي ) والنتائج المالية المستهدفة ، وهنا تبرز أهمية علاقات السبب والنتيجة لتطوير المنظمة .

إذ تستخدم بعض المنظمات حالة المسؤولية للأقسام الأساسية فيها إذا ما تم طلب تأشير عمل واحد في احد الأقسام دون غيره من الأعمال والأنشطة والمؤدي إلى الأرباح إذ ان المدير متواجد مع الآخرين في موقع العمل والمحتمل لمسؤوليته اليومية والأخذ بنظر الاعتبار زبائن المنظمة والمتعاملين معها ، ويدير بنشاط العاملين معه ويقدم لهم الدعم هو الأفضل اداءً والأكثر ارتباطاً بالربح المالي للأعمال ، كما أن هؤلاء المدراء يقودون بعدالة ونزاهة وصرامة ويحددون أهداف تثير التحدي ولكنها لاتقع خارج استخدام فاعل وكفوء بأقصى الإمكانيات على جميع المستويات ( Mohan,2004:78) .

المستوى الثالث :- ويتضمن أداة اتصال وتواصل لترجمة الإستراتيجية إلى تعابير يفهما العاملين بسهولة

أوضح ( Niven,2003 :233 ) في هذا المستوى لبطاقة الدرجات المتوازنة كيفية ترجمة الاستراتيجيات لتصبح محددة بشكل واضح لدى المنظمة ، فضلاً عن وضوح الأهداف خاصة في حالة النزول إلى المستويات الدنيا في المنظمة . إن هذا المستوى من البطاقة يركز على ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم وتعابير يفهما الأفراد العاملين في المستويات الدنيا ، إذ إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على التحسينات النسبية لرضا الزبائن في اطار مقارنة دائمة ومستمرة بينما تستطيع المنظمة عمله وما يقوم به المنافسين . إن الفائدة الكبرى لاستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة هنا عدها أداة اتصال وتواصل فعالة بين مختلف أجزاء المنظمة ومستوياتها ، وفي العادة تصبح هذه البطاقة أداة أكثر أهمية في الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المنظمة .

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

المستوى الرابع :- ويتضمن أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية يرى ( Cokins, 2004 : 57 ) إن هذا المستوى يساهم في تنظيم مؤشرات الأداء الخاصة بالمنظمة مع تلك المعتمدة في إطار الصناعة التي تعمل فيها ، وبذلك فإن المؤشرات تمثل وسيلة اتصال لتحسين مستمر للأداء وليس مجرد نقل للمعلومة بين جهات مختلفة إذ تصبح محتويات التقارير قضية مركزية وليس مجرد تناقل للبيانات والمعلومات بين الأطراف المختلفة ، ويمكن لمنظمات الأعمال أن تدخل بطاقة الدرجات المتوازنة في إطار منهج لجعلها مظلة لكافة الأعمال التي تتبنى برامج التحول والتحسين المستمر ، وهنا يمكن أن تشكل المؤشرات آلية فعالة لكونها مترابطة ومتفاعلة بين المنظورات المعتمدة .

المستوى الخامس:- ويتضمن أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة برغم أهمية هذه المبادلات يرى (De Waal,2001 :316)) إن هذا المستوى يمثل رؤية حول القدرة لاتخاذ إجراءات مبادلة بين العديد من جوانب العمل والنتائج المستهدفة ، إذ يمكن لمنظمة الأعمال من خفض التكاليف وتحسين النوعية وعلى سبيل المثال القوى العاملة في المجال الطبي يمكن أن تضع هذه المبادلة ليس في إطار على المدى القصير ، ولكن عليها أن تعي طبيعة المتطلبات الحرجة لكلا الأمرين ، وهنا تسمح بطاقة الدرجات المتوازنة من خلال تعدد المؤشرات فيها ومنظوراتها أن تقوم بعمل موازنة بين هذه الجوانب .

المستوى السادس :- ويتضمن مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولاً لمختلف مستويات المنظمة

أكد (Kaplan, 2001:353)) إن الأهداف والوسائل يتم تطويرها في ظل عمليات ناضجة وشفافة وتفاعلية لتمثل مفاهيم منسجمة مع القوة المواجهة للمنظمة باتجاه التنفيذ الكفوء باستراتيجياتها وخططها . ولغرض الاستفادة من هذه المراحل وربطها مع نظام قياس الأداء يأتي هذا المستوى ليلعب الدور الهام ، وهنا يتم عمل توليفة واضحة للأهداف على مختلف المستويات ارتباطاً بالأنشطة والأفعال الضرورية واللازمة لانجاز هذه الأهداف .

المستوى السابع :- ويتضمن نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة والمرتبطة بالتحسينات الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ ناجح للإستراتيجية المعتمدة

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

يرى (Holbeche, 2005 :12) إن هذا المستوى يكمل رؤية المستوى السابق له ، إذ أن تحديد القليل من التوجهات الحيوية لنجاح الإستراتيجية يتم ترجمتها إلى أهداف تشغيلية واضحة ، وينتج عن هذا الأمر قائمة أهداف يمكن إدارتها وانجازها بأكثر الطرق ، وفي اغلب الأحيان فإن هذا النشر يأخذ صيغة سلسلة متدفقة القياسات من المستوى الشامل للمنظمة إلى مستوى وحداتها التنظيمية ، إن الجهد الحقيقي يتمثل بترجمة الإستراتيجية إلى أفعال مركزين على المبادرات المهمة ورابطين لها باستخدامات فعالة للموارد النادرة ، إن هذا الأمر يسمح للمنظمة بوضع معايير لتخصيص الموارد المالية والبشرية والموارد الأخرى في إطار تأثيرها على انجاز فعال للإستراتيجية .

### رابعاً - العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي

أوضح ( نايف ، 2007 : 96 ) بان الدراسات تشير إلى إن أهم العوامل التي تؤثر في قياس الأداء الاستراتيجي وخلال عقد من الزمن كانت تتضمن ( Krikendall,2005:2 ) :-

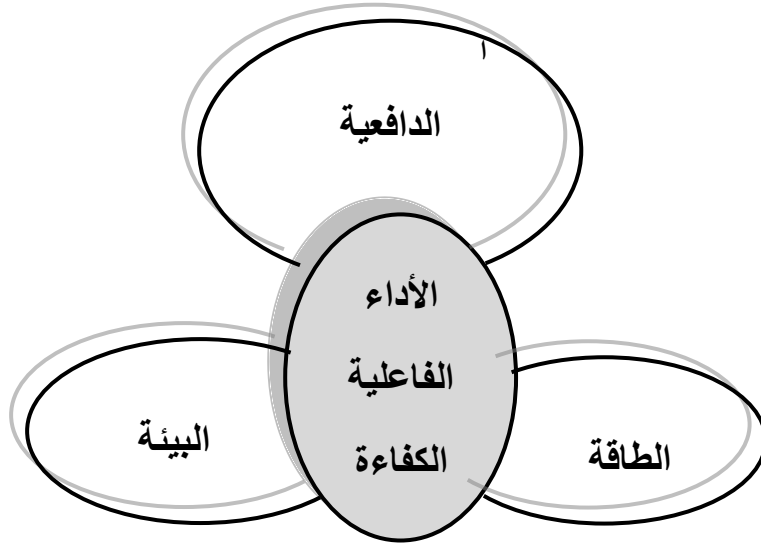
**1- الدافعية التنظيمية :-** تمكن الدافعية التنظيمية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تاريخ المنظمة مع الإستراتيجية المتداولة ، والربط بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيتها ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الإستراتيجية .

**2- البيئة الخارجية :-** يكمن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل المنظمة مع تلك البيئة ، إذ إن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للتأثير على تلك البيئة .

**3- طاقة المنظمة :-** تستخدم طاقة المنظمة لتسليم بدايات الأداء والطاقة لكل وظيفة ( تسويق ، بيع ، عمليات ، مالية ... ) لتصبح متداولة .

وفي قمة طاقات المنظمة القيادة الإدارية والتي تسعى إلى قيادة نجاح التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية والتحالفات الإستراتيجية ، العلاقات مع الحوكمة ، المجهزين الاستراتيجيين ) ويوضح الشكل ( 16 ) العوامل المؤثرة في قيادة الأداء الاستراتيجي .





شكل (16)

العوامل المؤثرة في قياس الأداء الاستراتيجي

Source: Kirkendall , Nancy .J, " Organizational Performance Measurement in the energy information Administration , p.2, 2005 .

خامساً :- العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والصراع التنظيمي

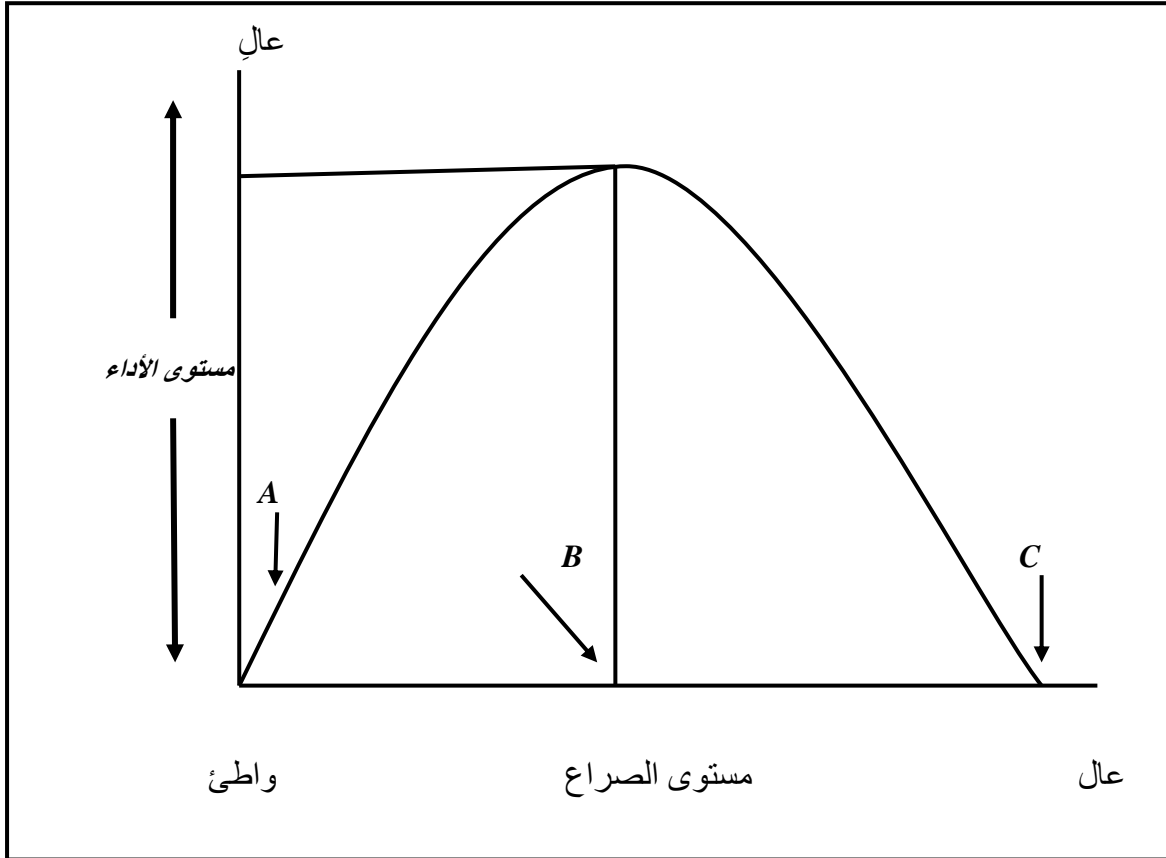
يرى الكاتبان (Wright&Noe,1996:249) إن غياب الصراع أو شدته كلياً في المنظمات أمر غير مرغوب فيه ، مما يؤدي إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة ، أو إن المنظمة تكبت التفكير الإبداعي ، أما الصراع الشديد ، فهو يعيق ويربك العمل لانه يضر بالمعنويات ويعيق التنسيق ويحول دون قيام العاملين بتحقيق أهدافهم بكفاءة ، وعليه تكون النتائج أفضل مايمكن حينما يكون الصراع متوازناً .

وأوضح الكاتبان ( Wright &Noe ) بأن هناك شكلاً يمثل أنموذجاً موقفياً كأفضل طريقة لفهم الصراع التنظيمي وفوائده واختيار الاستجابة الملائمة إذ يبين الأنموذج وجود علاقة بين مستوى الأداء الاستراتيجي ومستوى الصراع التنظيمي وكما يظهر الشكل (17) فان المستوى الواطئ والمستوى العالي أمر غير مرغوب فيه إذ يؤدي إلى مستوى واطئ من الأداء مما يتطلب استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى ، واستراتيجيات لتقليل الصراع في الحالة الثانية ،



## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة أعلى مستوياته ويكون هو الأفضل من بين المستويات في هذه المرحلة ( الياسري ، وعبد محمد ، 2007 : 9 ) . والشكل ( 17 ) يبين العلاقة بين الأداء والصراع التنظيمي .



شكل (17)

### العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والصراع التنظيمي

Source : John,M ., Ivancevich ,& Michael ,T., Matteson," Organizational Behavior and Management " , 3<sup>rd</sup>ed Homewood , Irwin,p.306.1990.

يؤثر الصراع سلبياً على أداء المنظمة عندما يصبح غير تنظيمي ويكون كذلك في حالة الانخفاض A ، أو الارتفاع C عن الحد المطلوب B .

❖ انخفاض الصراع إلى (A) غير تنظيمي :-

## الفصل الثاني – المبحث الثالث الإطار النظري

تتصف البيئة الداخلية للمنظمة في حالة انخفاض الصراع بالركود وانعدام التجاوب مع الأفكار الجديدة ذات العلاقة بالتغيير ، واللامبالاة وعدم الإبداع التي تسود بين أعضاء المنظمة ، وتحاول إدارة المنظمة إزاء هذه الظاهرة السلبية إثارة الصراع من خلال :-

- 1- بث وتسريب المعلومات الغامضة والتي تحمل نوعاً من التهديد للوحدات الإدارية أو الأفراد .
- 2- إثارة الانسجام والجمود بين أعضاء الوحدات الإدارية والأساسية منها على وجه الخصوص ، ويتم ذلك من خلال إضافة أعضاء جدد ومختلفين عن الأعضاء الحاليين من حيث الثقافة ، الخبرة ، والخصائص الديموغرافية ، ومن ثم إعادة توزيع المهام .
- 3- إحداث مواقف تستدعي المنافسة بين الوحدات الإدارية والأفراد ومن ثم الصراع .

### ❖ التوازن في الصراع (B) الصراع التنظيمي :-

يمثل الصراع التنظيمي ظاهرة ايجابية ، نظراً لما تتصف به البيئة الداخلية للمنظمة في هذه الحالة من خصائص ايجابية تشمل قدرة عالية للتطور والنمو ، واندفاع ورغبة ذاتية على المستوى الفردي والجماعي نحو الابتكار والإبداع وتحمل مسؤولية التغيير نحو الأفضل ، وتركز إدارة المنظمة في استراتيجيات إدارة الصراع المحافظة عليه في المستوى (B) .

### ❖ زيادة الصراع (C) الصراع غير التنظيمي :-

كما في انخفاض الصراع عن الحد المطلوب (A) يؤدي إلى جمود المنظمة ، فان زيادة الصراع إلى (C) يشكل خطراً على المنظمة إذا لم يعالج بحكمة وفاعلية ، نظراً لما قد يسببه من انهيار وتدمير وتمزق في المنظمة .

ويظهر على أعضاء المنظمة في حالة زيادة الصراع سلوكيات سلبية تمثل في التشويش وعدم الثقة والتعاون فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى وكذلك السعي إلى تحقيق المصالح الشخصية وتعزيز الولاءات الضيقة .

وفي ضوء ما تقدم ، فان الصراع المتوازن ضروري جداً في المنظمة كضرورة الملح في الطعام ، وان أي زيادة أو خفض في الصراع يؤدي إلى إضرار في المنظمة ، مثل عدم توازن الملح في الطعام تجعله غير مستساغ لأكله (المرهضي ، 2010: 252-254) .

## الفصل الثالث

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

## الفصل الثالث

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتولى هذا الفصل مهمة عرض وتحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة في (المستشفيات الحكومية والأهلية) حول متغيرات الدراسة وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في استمارة الاستبانة ، وقد تم استخدام المقياس العشري الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن له وهي المرتبة الحادية عشرة ، التي تمثل حقل الإجابة ( اتفق بنسبة 100%) . إلى أوطأ وزن له وهي المرتبة الأولى والتي تمثل حقل الإجابة (اتفق بنسبة zero%) ، وبينهما تسعة أوزان أخرى هي : (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50% ، 40% ، 30% ، 20% ، 10%) ، وذلك بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (97) فرد ، حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بعوامل الصراع في المنظمات ( الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي ) واستراتيجيات إدارته المتمثلة ( إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية الانسحاب ، إستراتيجية التنافس ، إستراتيجية التعاون ) وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال مؤشرات ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) وقد تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة ، لغرض توظيف هذا النوع من الجداول في عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية (xw) ، والانحرافات المعيارية (si) ، والأوزان المئوية (%) لشدة الإجابة المتحققة لجميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بهدف التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آرائهم واستجاباتهم .

كما تم اعتماد الوسط الفرضي البالغ (50%) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة ، علماً إن متوسط أداة القياس هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100%) ، واقل نسبة في

المقياس وهي نسبة (zero%) مقسوم على (2) ، أي إن  $(\frac{1+0}{2} = 0.5)$  .

ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :-

الفصل الثالث  
وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها



❖ المبحث الأول : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع في المنظمات

❖ المبحث الثاني : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع

❖ المبحث الثالث : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي

الفصل الثالث

المبحث الأول

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع التنظيمي التي تم اعتمادها وهي ( الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي ) حيث يشير (17) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة لعوامل الصراع .

جدول (17)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأوزان	
																الأسئلة	
66.288	0.286	0.19	0.663	97	0	1	2	3	7	11	19	19	22	7	6	C1	الاختلاف في القيم
69.793	0.239	0.167	0.698	97	0	0	1	1	7	8	14	31	20	7	8	C2	
75.773	0.209	0.158	0.758	97	0	0	0	0	1	9	16	22	21	12	16	C3	
69.793	0.241	0.168	0.698	97	0	0	0	2	5	9	23	22	21	4	11	C4	
66.391	0.267	0.177	0.664	97	1	0	1	4	5	8	25	15	30	5	3	C5	
69.608	0.251	0.175	0.696	485	1	1	4	10	25	45	97	109	114	35	44	X1	الاختلاف في الأهداف والمصالح
64.845	0.248	0.161	0.648	97	0	0	0	3	7	17	24	18	18	7	3	C6	
65.979	0.255	0.168	0.66	97	0	0	1	2	6	16	24	17	19	7	5	C7	
65.567	0.259	0.170	0.656	97	0	0	1	2	6	17	24	20	14	7	6	C8	
65.876	0.264	0.174	0.659	97	0	0	2	1	5	20	19	21	18	3	8	C9	
62.268	0.285	0.177	0.623	97	0	1	3	3	5	19	23	20	16	3	4	C10	لا اعتمادية بين الأقسام
64.907	0.262	0.170	0.649	485	0	1	7	11	29	89	114	96	85	27	26	X2	
65.051	0.246	0.160	0.651	97	0	0	0	2	8	16	24	21	17	4	5	C11	
64.412	0.243	0.156	0.641	97	0	0	0	3	8	14	27	22	16	3	4	C12	
64.433	0.246	0.158	0.644	97	0	0	0	3	9	13	25	22	18	3	4	C13	
68.453	0.234	0.160	0.685	97	0	0	0	2	5	10	23	28	14	8	7	C14	التغيير التنظيمي
67.525	0.242	0.164	0.675	97	0	0	0	3	4	14	21	26	16	6	7	C15	
65.917	0.242	0.160	0.659	485	0	0	0	13	34	67	120	119	81	24	27	X3	
63.711	0.256	0.163	0.637	97	0	0	0	2	12	16	22	21	14	7	3	C16	
62.577	0.243	0.152	0.626	97	0	0	1	2	8	17	29	22	10	6	2	C17	
61.752	0.250	0.154	0.618	97	0	0	2	2	8	18	27	24	9	5	2	C18	المجموع
61.340	0.266	0.163	0.613	97	0	1	2	1	10	16	28	22	11	3	3	C19	
61.752	0.295	0.182	0.618	97	0	4	0	2	8	15	23	25	15	1	4	C20	
62.226	0.262	0.163	0.622	485	0	5	5	9	46	82	129	114	59	22	14	X4	
65.664	0.257	0.169	0.657	1940	1	7	16	43	134	283	460	438	339	108	111		

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الصراع الكلي (0.657) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي (0.169) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة ، وان معامل الاختلاف لعوامل الصراع الكلي (0.257) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول عوامل الصراع بلغت (65.6%) .

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير ولو ضمناً دون التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C20\_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) حيث بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (61.3%) للفقرة (C19) .

وفيما يلي توضيح لآراء عينة الدراسة حول عوامل الصراع :-

### 1- الاختلاف في القيم :-

يتضح من نتائج الجدول (17) إن الوسط الحسابي الموزون للاختلاف في القيم بلغ (0.696) وبانحراف معياري قدره (0.175) وبمعامل اختلاف (0.251) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (69.6%) . وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.696) اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (0.5) بل هو أهم الأبعاد لانه الأكثر إسهاماً في اغناء عوامل الصراع وهذا يظهر واضحاً من قيمة الوسط الحسابي التي كانت اكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير وهذا يدل على وضوح الاختلاف في القيم من خلال الإدراك والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة وان المستشفيات المبحوثة تسعى إلى الحد من سلبيات الاختلاف في القيم بين الأفراد وبشكل يقود إلى اغناء عوامل الصراع .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص الاختلاف في القيم يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (0.663) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي بانحراف معياري قدره (0.19) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.286) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (66.3%) وان هذه النسبة عالية تشير بان الإجابة لو قدر إن تكون بكلمتي ( نعم) أو ( كلا) لكان 66.3% من العينة إجابة بنعم وتعني إن العينة المبحوثة تدرك بان الاختلافات في القيم والثقافات غالباً ماتؤدي إلى اختلاف توجهات الأفراد داخل المستشفى ومن ثم محاولة تفعيل الاختلاف الايجابي والحد من الاختلاف السلبي .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 ( 0.698 ) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.167) ومعامل الاختلاف (0.241) . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (69.8 %) وهذا يدل على إدراك العينة بأن تباين المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد يؤدي إلى عدم الانسجام والتعاون بين الأفراد داخل المستشفى .

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.758) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي الأوساط لهذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.158) ، ومعامل اختلاف (0.209) وهو الأقل بين معاملات الاختلاف ل فقرات هذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (75.8%) وهي أعلى نسبة في هذا البعد لذلك فهي الفقرة الأكثر إسهاماً في اغناء هذا البعد وهذا يؤكد بان إدارة المستشفيات تعمل على الإفادة من الاختلافات الحاصلة في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح المستشفى .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C4 (0.698) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.168) ومعامل الاختلاف كان (0.241) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (69.8 %) وهذا يعني إدراك إدارة المستشفيات بأن الاختلاف في المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد يساهم في تقليل مستوى جودة الخدمات المقدمة للمرضى .

هـ- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (0.664) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.177) ومعامل اختلاف (0.267) وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (66.4%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تعمل على تكريس ثقافتها الخاصة لدى الأفراد العاملين وبشكل منظم .

## 2- الاختلاف في الأهداف والمصالح :-

يتضح من نتائج الجدول (17) إن الوسط الحسابي الموزون للاختلاف في الأهداف والمصالح بلغ (0.649) وبانحراف معياري (0.17) ومعامل اختلاف (0.262) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.649) اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة (64.9%) ، وهذا يدل على إن الاختلاف في الأهداف والمصالح يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الرؤيا الواضحة والإدراك لدى أفراد العينة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعوامل الصراع أي إن إدارة المستشفيات تعمل على الاهتمام بالتعارض والتناقض في الأهداف والمصالح بين الأقسام والأفراد داخل هذه الأقسام .



ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص الاختلاف في الأهداف والمصالح يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (0.648) وبانحراف معياري قدره (0.161) وهو اقل انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد وهذا يدل على قلة تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال أي إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.248) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (64.8%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات المبحوثة تدرك بان الاختلاف في الأهداف يؤدي إلى زيادة حدة الصراع بين الأقسام والوحدات داخل المستشفى .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (0.66) وهو اكبر الأوساط في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.168) وبمعامل اختلاف (0.255) وهو اقل معامل اختلاف في هذا البعد . وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (66%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات مدركة بان الاختلاف في المصالح يؤدي إلى زيادة حدة الصراع .

ج- أما الفقرة C8 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.656) وبانحراف معياري قدرة (0.17) وان معامل الاختلاف (0.259) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (65.6%) وهذا يؤكد بان إدارة المستشفيات تعمل على إيجاد اتفاقيات مع الأقسام والوحدات حول الأهداف العامة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (0.659) وبانحراف معياري (0.174) ومعامل اختلاف (0.264) ، وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (65.9%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تدرك بان تحقيق أهداف وحدة فرعية قد يؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف وحدات أخرى .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (0.623) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري (0.177) ومعامل الاختلاف بلغ (0.285) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (62.3%) وهذه النتائج تشير إلى ضعف تأثير هذه الفقرة رغم أهميتها النسبية وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تعمل على توحيد أهداف ومصالح الأفراد العاملين للتقليل من حدة الصراع فيها .

## 3- الاعتمادية بين الأقسام :-

من نتائج الجدول (17) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للاعتمادية بين الأقسام بلغ (0.659) وبانحراف معياري قدره (0.16) وبمعامل اختلاف قدره (0.242) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.659) اكبر من متوسط أداة القياس (0.5) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (65.9%) ، وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير بالاعتمادية بين الأقسام من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعوامل الصراع وان المستشفيات المبحوثة تسعى إلى الحد من الاعتمادية وزيادة استقلالية الأقسام من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية . ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص الاعتمادية بين الأقسام يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (0.651) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.16) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل اختلاف بلغ (0.243) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (65.1%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات المبحوثة تعمل على زيادة استقلالية الأقسام لتحسين كفاءتها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (0.641) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.156) وبمعامل اختلاف (0.243) . وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (64.1%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات توزع مواردها المادية والمعلوماتية بشكل شفاف يتناسب مع طبيعة عمل تلك الأقسام .

ج- أما الفقرة C13 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.644) وبانحراف معياري قدره (0.158) وان معامل الاختلاف كان (0.246) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (64.4%) وهذا يؤكد بان إدارة المستشفيات تقوم بالنشاط التنسيقي بين الأقسام لتخفيف حدة الصراع بينها .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (0.685) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في اغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.16) وبمعامل اختلاف (0.234) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة

الإجابة لأفراد عينة الدراسة (68.5%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تدعم استقلالية الأقسام لتنمية روح الإبداع والابتكار عند الأفراد .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 (0.675) وان الانحراف المعياري (0.164) وبمعامل اختلاف (0.242) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (67.5%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تدرك بأن الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام تؤدي إلى نشوء الصراع في المستشفى .

#### 4- التغيير التنظيمي :-

من نتائج الجدول (17) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون للتغيير التنظيمي بلغ (0.622) وبانحراف معياري قدره (0.163) وبمعامل اختلاف (0.262) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.622) اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (62.2%) وهذا يدل على إن هناك اهتمام بالتغيير التنظيمي من قبل أفراد عينة الدراسة ، ويعود ذلك لإدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لعوامل الصراع ، وان المستشفيات المبحوثة تدرك أهمية التغيرات الحاصلة في العملية التنظيمية بدءا من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي وانتهاء بالهيكل التنظيمي .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص التغيير التنظيمي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (0.637) وهو اكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى مما يعني المساهمة الكبيرة لهذه الفقرة في اغناء التغيير التنظيمي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.163) مع معامل اختلاف (0.256) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (63.7%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات المبحوثة تعمل على توفير جو من الوئام والثقة بين جميع الأفراد العاملين فيها .

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C17 (0.626) وبانحراف معياري (0.152) ومعامل الاختلاف (0.243) ، وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (62.6%) وهذه النتائج تدل على إن إدارة المستشفيات تحرص على منح المرونة اللازمة إلى رؤساء الأقسام في استخدام الصلاحيات المطلوبة .

ج- أما الفقرة (C18) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.618) وبانحراف معياري قدرة (0.154) وان معامل الاختلاف (0.25) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة

الدراسة (61.8%) وهذا يؤكد بان هيكل المستشفى الحالي يساعد على تسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام .

د- قد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (0.613) وهو اقل من أوساط الفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.163) وبمعامل اختلاف (0.266) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (61.3%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تمارس عمليات تغيير رؤساء الأقسام والوحدات بشكل دوري منظم .

هـ- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (0.618) وان الانحراف المعياري لها (0.182) وبمعامل اختلاف (0.295) وهي اعلي انحراف ومعامل اختلاف بين باقي الفقرات وهذا يشير إلى مقدار تشتت إجابات العينة وزيادة تباينها نسبة لباقي الفقرات وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (61.8%) وهذه النتائج تشير إلى تأثير هذه الفقرة وأهميتها النسبية لبعده التغيير التنظيمي وهذا يعني بأن هناك توصيف دقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالأقسام والإفراد العاملين فيها بما يؤدي إلى استقرار الهيكل التنظيمي .

الفصل الثالث  
المبحث الثاني

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التي تم اعتمادها وهي ( إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية الانسحاب ، إستراتيجية التنافس ، إستراتيجية التعاون ) إذ يشير الجدول (18) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة

جدول (18)

وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأوزان	
																الأسئلة	
71.030	0.225	0.160	0.71	97	0	0	0	1	3	14	15	24	22	10	8	C21	ستراتيجية التجنب
69.896	0.248	0.173	0.699	97	0	0	2	0	5	11	20	19	22	10	8	C22	
72.783	0.216	0.157	0.728	97	0	0	1	0	3	7	19	20	30	7	10	C23	
70.783	0.200	0.141	0.708	97	0	0	0	0	4	8	20	28	24	7	6	C24	
70.309	0.224	0.157	0.703	97	0	0	1	2	2	10	18	24	24	12	4	C25	
70.969	0.222	0.158	0.71	485	0	0	4	3	17	50	92	115	122	46	36	Y1	
66.597	0.224	0.149	0.666	97	0	0	1	1	5	12	26	21	24	4	3	C26	ستراتيجية الانسحاب
66.804	0.219	0.146	0.668	97	0	0	0	1	4	18	20	25	21	4	4	C27	
65.463	0.237	0.155	0.655	97	0	0	1	2	6	13	22	30	16	2	5	C28	
65.979	0.217	0.143	0.66	97	0	0	2	0	2	14	30	24	19	2	4	C29	
66.039	0.217	0.144	0.664	97	0	1	0	0	4	12	30	24	17	7	2	C30	
66.247	0.222	0.147	0.662	485	0	1	4	4	21	69	128	124	97	19	18	y2	
66.804	0.230	0.153	0.668	97	0	1	1	0	4	13	24	22	24	6	2	C31	ستراتيجية التنافس
64.742	0.232	0.150	0.647	97	0	1	0	0	7	16	27	19	21	4	2	C32	
65.257	0.239	0.156	0.653	97	0	0	2	1	4	17	23	24	19	3	4	C33	
67.422	0.2181	0.147	0.674	97	0	0	1	1	2	13	27	23	22	3	5	C34	
67.525	0.197	0.133	0.675	97	0	0	1	0	2	12	27	26	22	5	2	C35	
66.350	0.223	0.148	0.664	485	0	2	5	2	19	71	128	114	108	21	15	Y3	
64.329	0.253	0.163	0.643	97	0	0	1	3	6	19	21	19	19	7	2	C36	ستراتيجية التعاون
61.340	0.250	0.153	0.613	97	0	0	1	3	9	21	22	25	9	6	1	C37	
64.020	0.219	0.140	0.64	97	0	0	0	1	5	22	24	25	13	5	2	C38	
60.618	0.243	0.147	0.606	97	0	0	0	3	9	25	23	24	8	2	3	C39	
62.061	0.237	0.147	0.621	97	0	1	0	2	9	14	29	26	13	1	2	C40	
62.474	0.241	0.150	0.625	485	0	1	2	12	38	101	119	119	62	21	10	Y4	
66.510	0.231	0.154	0.665	1940	0	4	15	21	95	291	467	472	389	107	79	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الإلكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لاستراتيجيات إدارة الصراع الكلي (0.665) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.154) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف لاستراتيجيات إدارة الصراع الكلي كان (0.231) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع بلغت (66.5 %).

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير ولو ضمناً دون التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لأغلب الفقرات من (C40\_C21) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كان أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (60.6%) للفقرة (C39) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول استراتيجيات إدارة الصراع

### 1- إستراتيجية التجنب :-

يتضح من نتائج الجدول (18) إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية التجنب بلغ (0.71) وبانحراف معياري عام قدره (0.158) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.222) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (71%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) واكبر من باقي أوساط الأبعاد في هذا المتغير أي انه الأكثر إسهاماً في اغناء استراتيجيات إدارة الصراع وهذا يدل على إن إستراتيجية التجنب تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الاستراتيجيات المهمة وان المستشفيات المبحوثة تسعى إلى عدم مواجهة الصراع بصورة مباشرة ومحاولة التغاضي عن أسبابه .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول ( 18) بخصوص إستراتيجية التجنب يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (0.71) والانحراف المعياري (0.16) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.257) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (71%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الأفراد داخل المستشفيات يحاولون تجنب نشوء أي خلاف مع زملائهم في العمل مهما كانت الأسباب .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (0.699) وهو اقل الأوساط ل فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.173) وهو أعلى انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد وهذا يدل على تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال ومعامل الاختلاف لها كان (0.248) وهو أيضاً أعلى معامل اختلاف في إستراتيجية التجنب وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (66.9%) وهذا يدل على إدارة المستشفيات تعمل على أبعاد أطراف الصراع بعضهم عن البعض الآخر للتقليل من حدته .

ج- إما الفقرة C23 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.728) وهو أكبر من باقي الأوساط الحسابية لل فقرات المتعلقة بهذا البعد وهذا يعني بأن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في اغناء هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.157) وان معامل الاختلاف لها كان (0.216) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (72.8%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات لاتهم بزيادة التفاعل بين الأفراد وخصوصا في المواقف الرسمية .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (0.708) وبانحراف معياري (0.141) وان معامل الاختلاف (0.200) وهي القيم الأقل بين باقي الفقرات وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (70.8%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تتجنب اتخاذ مواقف معينة يمكن أن تثير الجدل والنقاش .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (0.703) والانحراف المعياري لها (0.157) وان معامل الاختلاف بلغ (0.224) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (70.3%) وهذا يعني حرص إدارة المستشفيات على تجنب استفزاز موظفيها .

## 2- إستراتيجية الانسحاب :-

يتضح من نتائج الجدول (18) إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية الانسحاب (0.662) وبانحراف معياري قدره (0.147) ومعامل اختلاف (0.222) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.662) اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) . وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة (66.2%) وهذا يدل على إن إستراتيجية الانسحاب تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لاستراتيجيات إدارة الصراع وان إدارة المستشفيات تقوم بوقف الصراع من جانب واحد لاقتناعها بعدم جدوى الاستمرار فيه .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص إستراتيجية الانسحاب يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (0.666) والانحراف المعياري (0.149) ومعامل اختلاف (0.224) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (66.6%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات تقوم بتقديم تنازلات من اجل الحفاظ على الحد الأدنى من التفاهم بين الأفراد .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (0.668) وهو اكبر من أوساط باقي الفقرات وهذا يثبت إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاما في اغناء إستراتيجية الانسحاب وقد بلغ الانحراف المعياري (0.146) ومعامل الاختلاف (0.219) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (66.8%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات تسعى إلى التقليل من الاختلافات بين الجماعات والتركيز على الأشياء المشتركة .
- ج- أما الفقرة C28 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.655) ولكنه الأقل بين باقي فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.155) وان معامل الاختلاف لها (0.237) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (65.5%) وهذا يؤكد بان إدارة المستشفيات تلجأ إلى اعتماد أسلوب التهدئة عند توقعها حدوث نتائج سلبية لحالة الصراع الحاصلة فيها .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 (0.66) والانحراف المعياري (0.143) و معامل الاختلاف (0.217) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (66%) وهذا يعني بان إدارة المستشفيات تعمل على نشر ثقافة التضحية والإيثار بين الأقسام والأفراد العاملين فيها .
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (0.664) والانحراف المعياري (0.144) وان معامل الاختلاف بلغ (0.217) ، وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (66.4%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تهتم بالمحافظة على الهدوء والسلام بين أفرادها من اجل تحقيق أهدافها .



## 3- إستراتيجية التنافس :-

من نتائج الجدول (18) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية التنافس بلغ (0.664) وبانحراف معياري قدره (0.148) وبمعامل اختلاف (0.223) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (66.4%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.664) اكبر من متوسط أداة القياس (0.5) وهذا يدل على إن هناك اهتمام إستراتيجية التنافس من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة لاستراتيجيات إدارة الصراع .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص إستراتيجية التنافس يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 (0.668) والانحراف المعياري (0.153) مع معامل اختلاف (0.230) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (66.8%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات تحدد من اهتمامات الفرد بمصالحه الخاصة على حساب مصالح الآخرين واهتماماتهم .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C32 (0.647) وهي أقل الفقرات إسهاماً في هذا المتغير نظراً لانخفاض الوسط الحسابي نسبة لباقي الفقرات في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.150) ومعامل الاختلاف (0.232) . وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (64.7%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات تسعى إلى توزيع المهام والنشاطات بين أقسامها بشكل عادل وفقاً للكفاءة والخبرة .

ج- أما الفقرة C33 فقد كان الوسط الحسابي الموزون (0.653) وبانحراف معياري قدره (0.156) وبمعامل اختلاف (0.239) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (65.3%) وهذا يعني بأن إدارة المستشفيات تقوم بالإشراف الدائم والمستمر على الأقسام للحد من ظاهرة التنافس اللا شرعي .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (0.674) والانحراف المعياري (0.147) ومعامل الاختلاف (0.218) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (67.4%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تتدخل في تحويل التنافس بين الأفراد من التنافس الهدام إلى البناء .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (0.675) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في اغناء هذا البعد وان الانحراف المعياري (0.133) ومعامل الاختلاف بلغ (0.197) وهي القيم الأقل بين باقي فقرات هذا البعد وتشير إلى قلة تباين إجابات العينة حول هذه الفقرة وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (67.5%) وهذه النتائج تشير إلى إن إدارة المستشفيات تحرص على تنمية التنافس بين وحداتها الفرعية لتحقيق أهدافها الكلية .

#### 4- إستراتيجية التعاون :-

من نتائج الجدول (18) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية التعاون بلغ (0.625) وبانحراف معياري قدره (0.150) ومعامل اختلاف (0.241) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (62.5%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.625) اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على إن هناك اهتمام بإستراتيجية التعاون من قبل أفراد عينة الدراسة من المدراء ويعود ذلك بسبب رؤية إدارة المستشفيات الواضحة إلى أهمية التعاون كإستراتيجية لإدارة الصراع .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) بخصوص إستراتيجية التعاون يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (0.643) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في اغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.163) مع معامل اختلاف (0.253) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (64.3%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات تعمل على تفعيل صيغ التعاون بين الأقسام والأفراد من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 (0.613) والانحراف المعياري (0.153) ومعامل الاختلاف (0.250) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (61.3%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات تعمل على ترسيخ الأفكار لدى أفرادها بأهمية التعاون وقدرته على التحفيز والإبداع .

ج- أما الفقرة C38 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.64) وبانحراف معياري قدره (0.140) وان معامل الاختلاف (0.219) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه

- الفقرة (64%) وهذا يعني بأن إدارة المستشفيات تدرك بأن العمل الفردي لا يسهم في مستوى الانجاز الذي ترغب في تحقيقه .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (0.606) وهو اقل الفقرات إسهاما في هذا المتغير نظرا لانخفاض الوسط الحسابي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.147) وبمعامل اختلاف (0.243) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (60.6%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تحرص على إشراك الأفراد العاملين عند معالجة المشكلات المعقدة .
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C40 (0.621) والانحراف المعياري (0.147) وان معامل الاختلاف بلغ (0.237) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (62.1%) وهذه النتائج تشير إلى إن إدارة المستشفيات تؤكد على تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد ومهاراتهم باعتماد أسلوب فرق العمل .

## الفصل الثالث

## المبحث الثالث

## وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي التي تم اعتمادها وهي ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو إذ يشير الجدول (19) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة .

## جدول (19)

## وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأوزان	
																الأسنة	
85.257	0.171	0.145	0.853	97	0	0	0	1	0	1	6	18	15	23	33	C41	المنظور المالي
85.670	0.169	0.145	0.857	97	0	0	0	0	2	0	5	16	23	13	38	C42	
85.979	0.165	0.141	0.86	97	0	0	0	0	1	0	9	13	16	23	35	C43	
85.257	0.168	0.143	0.853	97	0	0	0	1	0	1	6	15	21	20	33	C44	
86.185	0.165	0.142	0.862	97	0	0	0	1	0	1	5	14	20	20	36	C45	
85.670	0.167	0.143	0.857	485	0	0	0	3	3	3	31	76	95	99	175	Z1	
80.824	0.193	0.156	0.808	97	0	0	0	1	0	5	10	17	21	21	22	C46	منظور الزبون
82.680	0.195	0.161	0.827	97	0	0	0	0	1	6	8	15	19	17	31	C47	
85.463	0.165	0.141	0.855	97	0	0	0	0	0	2	8	14	18	21	34	C48	
82.164	0.191	0.156	0.822	97	0	0	0	0	2	2	11	16	22	15	29	C49	
81.030	0.215	0.174	0.81	97	0	0	1	0	2	7	6	16	18	21	26	C50	
82.433	0.192	0.158	0.824	485	0	0	1	1	5	22	43	78	98	95	142	Z2	
78.556	0.202	0.158	0.786	97	0	0	0	0	4	4	11	17	23	23	15	C51	منظور العمليات الداخلية
79.690	0.196	0.156	0.797	97	0	0	0	0	2	7	9	13	26	23	17	C52	
82.164	0.180	0.148	0.822	97	0	0	0	0	0	4	12	12	25	19	25	C53	
80.824	0.190	0.153	0.808	97	0	0	0	0	0	8	9	14	23	22	21	C54	
80.721	0.186	0.150	0.807	97	0	0	0	1	0	4	12	14	20	30	16	C55	
80.391	0.190	0.153	0.804	485	0	0	0	1	6	27	53	70	117	117	94	Z3	
78.453	0.197	0.155	0.785	97	0	0	0	0	2	7	11	15	25	23	14	C56	منظور التعلم والنمو
77.525	0.201	0.156	0.775	97	0	0	0	0	3	8	7	21	23	23	12	C57	
77.216	0.189	0.146	0.772	97	0	9	0	1	1	4	13	23	21	25	9	C58	
78.762	0.181	0.143	0.788	97	0	0	0	1	0	5	8	24	23	24	12	C58	
78.045	0.165	0.130	0.785	97	0	0	0	0	2	1	13	18	30	26	7	C60	
78.082	0.186	0.146	0.781	485	0	0	0	2	8	25	52	101	122	121	54	Z4	
81.644	0.187	0.152	0.816	1940	0	0	1	7	22	77	179	325	432	432	465	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للأداء الاستراتيجي الكلي (0.816) وان هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.152) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للأداء الاستراتيجي الكلي (0.187) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الاستراتيجي بلغت (81.6%) .

وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير ولو ضمناً دون التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C60\_C40) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (77.2%) للفقرة (C58) وفيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

### 1- المنظور المالي :-

يتضح من نتائج الجدول (19) إن الوسط الحسابي الموزون للمنظور المالي (0.857) وبانحراف معياري قدره (0.143) وبمعامل اختلاف (0.167) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.857) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وأكبر من الأوساط الحسابية لباقي أبعاد الأداء الاستراتيجي ، وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (85.7%) ، وهذا يدل على إن المنظور المالي يعد من أكثر الأبعاد وضوحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك الكبير والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد أهم الأبعاد للأداء الاستراتيجي وان المستشفيات المبحوثة تسعى إلى تحقيق العائدات وزيادة حصتها السوقية وتحاول توليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19) بخصوص المنظور المالي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C41 (0.853) وهو أقل من باقي الأوساط للفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.145) مع معامل الاختلاف (0.171) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (85.3%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات تقوم بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C42 (0.857) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.145) ومعامل الاختلاف (0.169) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة (85.7%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات تعمل على تقديم خدماتها إلى اكبر عدد ممكن من مرضاها .

ج- أما الفقرة C43 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.86) وبانحراف معياري قدرة (0.141) وان معامل الاختلاف (0.165) وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (86%) وهذه النتائج تؤكد بان إدارة المستشفيات تضع هدف تحقيق العائدات بالمستوى الثاني بعد هدف تحسين جودة الخدمات .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C44 (0.853) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.143) ومعامل الاختلاف (0.168) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (85.3%) وهذا يشير إلى حرص إدارة المستشفيات على تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تؤدي إلى تحسين الجودة .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C45 (0.862) وهو اكبر من باقي فقرات هذا البعد وان الانحراف المعياري (0.142) ومعامل الاختلاف (0.165) أي إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في اغناء هذا البعد وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة هذه بلغت (86.2%) وهذا يعني إن إدارة المستشفى تعمل على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة مرضاها .

## 2- منظور الزبون :-

يتضح من نتائج الجدول (19) إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور الزبون بلغ (0.824) وبانحراف معياري (0.158) ومعامل اختلاف (0.192) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (82.4%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.824) اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على إن منظور الزبون يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الأبعاد المهمة لمتغير الأداء الاستراتيجي وان إدارة المستشفيات تسعى إلى كسب رضا المريض مما يزيد تعامل المرضى مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفيات .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19) بخصوص منظور الزبون يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C46 (0.808) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.156) مع معامل اختلاف (0.193) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (80.8%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن قيادات إدارة المستشفيات تحاول انجاز الإجراءات بسرعة وسهولة لإرضاء مرضاها .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C47 (0.827) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.161) ومعامل الاختلاف (0.195) ، وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (82.7%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات تهتم بأراء مرضاها حول الخدمات المقدمة والأخذ بتلك الآراء من اجل تطوير خدماتها .
- ج- أما الفقرة C48 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.855) وهو اكبر من باقي الأوساط في هذا البعد وبانحراف معياري (0.141) وان معامل الاختلاف (0.165) وهو اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (79.1%) وهذا يعني إن هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا البعد مما يؤكد على إن إدارة المستشفيات تستوعب المشاكل التي تصادف المرضى وتحاول إيجاد الحلول لها بأسرع وقت ممكن .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C49 (0.822) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.156) وبمعامل اختلاف (0.191) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (82.2%) أي إن إدارة المستشفيات تقوم بوضع جدول متكاملة لجميع أقسامها لتجنب الاختناقات والتزام بين مرضاها .
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C50 (0.81) وان الانحراف المعياري (0.174) ومعامل الاختلاف (0.215) وان شدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (81%) وهذه النتائج تشير إلى إن إدارة المستشفيات تحث موظفيها على تقديم الخدمات للمرضى بمهارة وكفاءة عاليتين .

### 3- منظور العمليات الداخلية :-

من نتائج الجدول (19) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور العمليات الداخلية (0.804) وبانحراف معياري (0.153) ومعامل اختلاف (0.190) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (80.4%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.804) اكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير لمنظور العمليات الداخلية من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة

لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للأداء الاستراتيجي وان إدارة المستشفيات تسعى إلى تحقيق قيمة تفرديّة لمرضاها من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائدها من جهة أخرى .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19) بخصوص منظور العمليات الداخلية يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C51 (0.786) وهو أقل وسط بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.158) مع معامل اختلاف (0.202) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (78.6%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن الأفراد العاملين في إدارة المستشفيات لديهم القدرة على مواجهة الزيادة المتوقعة في عدد المرضى .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C52 (0.797) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.156) ومعامل الاختلاف (0.196) . وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (79.7%) وهذا يدل على إن إدارة المستشفيات تحاول الحفاظ على خزين ملائم من الأدوات والمستلزمات الضرورية للعمل .

ج- أما الفقرة C53 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.822) وهو أكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.148) وان معامل الاختلاف (0.180) وهو الأقل بين باقي الفقرات وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (82.2%) وهذه النتائج تشير إلى إن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في اغناء هذا البعد وهذا يؤكد بان من أهم غايات إدارة المستشفيات تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف مرضاها .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C54 (0.808) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.153) وبلغ معامل الاختلاف (0.190) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة (80.8%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تعتمد برامج صيانة دقيقة لجميع الأجهزة والمعدات الضرورية لانجاز عملها .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C55 (0.807) وان الانحراف المعياري (0.150) ومعامل الاختلاف (0.186) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (80.7%) وذلك يعني إن لدى العاملين في المستشفيات القدرة على الاستجابة السريعة لكل حاجات المرضى ورغباتهم .



**4- منظور التعلم والنمو :-**

من نتائج الجدول (19) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون لمنظور التعلم والنمو بلغ (0.781) وبانحراف معياري (0.146) وبمعامل اختلاف (0.186) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (78.1%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون (0.781) أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على إن هناك اهتمام كبير ببعد منظور التعلم والنمو من قبل أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب إدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للأداء الاستراتيجي، وان إدارة المستشفيات تعمل على وضع الأسس التي يجب أن تتبناها لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19) بخصوص منظور التعلم والنمو يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C56 (0.785) وهو أعلى قيمة من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.155) مع معامل اختلاف بلغ (0.197) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (78.5%) وان هذه النسبة عالية وتعني إن إدارة المستشفيات تشجع باستمرار المبدعين في مجال أعمالهم .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C57 (0.775) والانحراف المعياري (0.156) ومعامل الاختلاف (0.201) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.5%) وهذه النتائج تدل على سعي إدارة المستشفيات إلى زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة .
- ج- أما الفقرة (C58) فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.772) وبانحراف معياري قدره (0.146) ومعامل اختلاف (0.189) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (77.2%) وهذا يؤكد بان إدارة المستشفيات تهتم بإدخال المعدات التكنولوجية باستمرار لتحسين أداءها .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C59 (0.788) وهو أكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى مما يعني مساهمة هذه الفقرة أكثر من باقي الفقرات في أغناء بعد منظور التعلم والنمو وقد بلغ الانحراف المعياري (0.143) ومعامل الاختلاف

(0.181) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (78.8%) وهذا يعني إن إدارة المستشفيات تعد نفسها متميزة في أداء أعمالها مقارنة مع غيرها من المستشفيات .

هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C60 (0.785) وان الانحراف المعياري (0.130) ومعامل الاختلاف بلغ (0.165) وهي اقل القيم نسبة لباقي الفقرات مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة حول هذه الفقرة وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (78.5%) وهذه النتائج تشير إلى إن إدارة المستشفيات تلجأ إلى إدخال عاملها بدورات تطويرية بين مدة وأخرى لتحسين أدائهم .

## الفصل الرابع

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

## الفصل الرابع اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

### تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل من اجل التحقق من مدى صحة أنموذج الدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي والتي ساعدت في تحقيق عملية الاختبار ومن اجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث هي :

### الفصل الرابع اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها



❖ المبحث الأول: قياس تباين المستشفيات في تبني متغيرات الدراسة

❖ المبحث الثاني : تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

❖ المبحث الثالث : قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

❖ المبحث الرابع : تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

## الفصل الرابع المبحث الأول

### قياس تباين المستشفيات في تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث قياس تباين المستشفيات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على انه ( لانتباين المستشفيات في تبني متغيرات الدراسة ) وكان لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :-

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لانتباين المستشفيات في تبني عوامل الصراع .
  - فرضية الوجود (H1) تتباين المستشفيات في تبني عوامل الصراع .
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام أداة الاختبار (F) لتحليل التباين في تبني عوامل الصراع كما هو موضح في الجدول (20) .

#### جدول (20)

تباين المستشفيات المبحوثة في تبني عوامل الصراع

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية
بين المعاملات	3	0.272	0.09	8.181	7.08
داخل المعاملات	384	4.391	0.011		
المجموع الكلي	387	4.663			

n=97

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) يتضح إن قيمة (F) المحسوبة للتباين بين عوامل الصراع والبالغة (8.181) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08) . وتدل هذه النتائج على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص على انه (تتباين المستشفيات في تبني عوامل الصراع) .

ومن اجل ترتيب الأهمية لتباين عوامل الصراع تم استخدام الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وكما هو موضح في الجدول (21) .

جدول (21)

ترتيب الأهمية للمستشفيات المبحوثة في تبني عوامل الصراع

الترتيب الأهمية	شدة الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
الأول	69.6%	0.251	0.175	0.696	الاختلاف في القيم
الثالث	64.9%	0.262	0.170	0.649	الاختلاف في الأهداف والمصالح
الثاني	65.9%	0.242	0.160	0.659	الاعتمادية بين الأقسام
الرابع	62.2%	0.262	0.163	0.622	التغيير التنظيمي

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (21) بخصوص ترتيب أهمية المستشفيات في تبني عوامل الصراع يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

1- بلغ الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة للاختلاف في القيم (X1) (0.696) وبانحراف معياري (0.175) وكان معامل الاختلاف له (0.251) وان نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة المبحوثة (69.8%) . ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن الاختلاف في القيم جاء بالمرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية النسبية من بين عوامل الصراع بالنسبة إلى المستشفيات المبحوثة .

2- إن الوسط الحسابي الموزون للاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة قد بلغ (0.649) وان الانحراف المعياري (0.170) ومعامل الاختلاف (0.262) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة المبحوثة (64.9%) . ومما تقدم يتضح إن بعد الاختلاف في الأهداف والمصالح قد حاز على المرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية النسبية من بين عوامل الصراع بالنسبة إلى المستشفيات المبحوثة .

3- جاء بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين عوامل الصراع من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة الاعتمادية بين الأقسام (X3) وكما هو موضح بالجدول (21) . حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.659) وكان الانحراف المعياري (0.160) وبمعامل اختلاف (0.242) وان نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة بلغت (65.9%) .

4- إن الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة للتغيير التنظيمي (X4) قد بلغ (0.622) والانحراف المعياري (0.163) وبمعامل اختلاف (0.262) وقد بلغت نسبة

شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (62.2%) . ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن التغيير التنظيمي قد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين عوامل الصراع . ومن خلال ما تقدم يتضح إن هناك تبايناً بين إدارة المستشفيات لعوامل الصراع التنظيمي .

**ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-**

- فرضية العدم (H0) لا تتباين المستشفيات في تبني استراتيجيات إدارة الصراع .
  - فرضية الوجود (H1) تتباين المستشفيات في تبني استراتيجيات إدارة الصراع .
- ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام أداة الاختبار (F) لتحليل التباين في تبني استراتيجيات إدارة الصراع وكما هو موضح في الجدول (22) .

### جدول (22)

#### تباين المستشفيات المبحوثة في تبني استراتيجيات إدارة الصراع

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( F ) المحسوبة	قيمة ( F ) الجدولية
بين المعاملات	3	0.327	0.109	9.909	7.08
داخل المعاملات	384	4.348	0.011		
المجموع الكلي	387	4.675			

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يتضح إن قيمة (F) المحسوبة للتباين بين استراتيجيات إدارة الصراع بلغت (9.909) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) . وتدل هذه النتائج على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص على أنه ( تتباين المستشفيات في تبني استراتيجيات إدارة الصراع ) . وقد تم استخدام الوسط الحسابي الموزون وشدة إجابة أفراد عينة الدراسة من أجل ترتيب أهمية استراتيجيات إدارة الصراع للمستشفيات المبحوثة وكما هو موضح بالجدول (23) .

جدول (23)

ترتيب الأهمية للمستشفيات المبحوثة في تبني استراتيجيات إدارة الصراع

الترتيب الأهمية	شدة الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
الأول	71%	0.222	0.158	0.71	إستراتيجية التجنب
الثالث	66.2%	0.222	0.147	0.662	إستراتيجية الانسحاب
الثاني	66.4%	0.223	0.148	0.664	إستراتيجية التنافس
الرابع	62.5%	0.241	0.150	0.625	إستراتيجية التعاون

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (23) بخصوص ترتيب أهمية المستشفيات في تبني استراتيجيات إدارة الصراع يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

1- كان الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر إدارة المستشفيات المبحوثة لإستراتيجية التجنب (Y1) (0.71) والانحراف المعياري (0.158) وبمعامل اختلاف (0.222) ونسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التجنب (71%) . ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن إستراتيجية التجنب جاءت بالمرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية النسبية من بين استراتيجيات إدارة الصراع في المستشفيات المبحوثة .

2- إن الوسط الحسابي الموزون لإستراتيجية الانسحاب (Y2) من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة قد بلغ (0.662) وان الانحراف المعياري (0.147) ومعامل الاختلاف لهذه الإستراتيجية (0.222) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية الانسحاب (66.2%) . ومما تقدم يتضح إن إستراتيجية الانسحاب قد جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين استراتيجيات إدارة الصراع في المستشفيات المبحوثة .

3- إن الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة لإستراتيجية التنافس (Y3) قد بلغ (0.664) وان الانحراف المعياري (0.148) وقد بلغ معامل الاختلاف لإستراتيجية التنافس (0.223) ونسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (66.4%) . ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن إستراتيجية التنافس قد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين استراتيجيات إدارة الصراع .

4- جاء بالمرتبة الرابعة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة إستراتيجية التعاون (Y4) وكما هو موضح في الجدول



(23). حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذه الإستراتيجية (0.625) والانحراف المعياري (0.150) و بمعامل اختلاف (0.241) وان نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه الإستراتيجية (62.5 %) واحتلت بذلك المرتبة الرابعة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين استراتيجيات إدارة الصراع .

ومن خلال ما تقدم يتضح إن هناك تبايناً بين إدارة المستشفيات لاستراتيجيات إدارة الصراع .

#### ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا تتباين المستشفيات في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي .
  - فرضية الوجود (H1) تتباين المستشفيات في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي .
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام أداة الاختبار (F) لتحليل التباين في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي وكما هو موضح بالجدول (24) .

#### جدول (24)

#### تباين المستشفيات المبحوثة في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الجدولية (F)
بين المعاملات	3	0.65	0.216	8.307	7.08
داخل المعاملات	384	10.133	0.026		
المجموع الكلي	387	10.783			

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (24) يتضح إن قيمة (F) المحسوبة للتباين بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي والبالغة (8.307) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (7.08) . وان النتائج السابقة تدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص على انه (تتباين المستشفيات في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي) . وقد تم استخدام الوسط الحسابي الموزون وشدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة من اجل ترتيب أهمية استراتيجيات إدارة الصراع للمنظمات المبحوثة وكما هو موضح بالجدول (25) .

## جدول (25)

ترتيب الأهمية للمستشفيات المبحوثة في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي

المؤشرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة	ترتيب الأهمية
المنظور المالي	0.857	0.143	0.167	85.7%	الأول
منظور الزبون	0.824	0.158	0.192	82.4%	الثاني
منظور العمليات الداخلية	0.804	0.153	0.190	80.4%	الثالث
منظور التعلم والنمو	0.781	0.146	0.186	78.1%	الرابع

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (25) بخصوص ترتيب أهمية المستشفيات في تبني مؤشرات الأداء الاستراتيجي يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

1- كان الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر إدارة المستشفيات المبحوثة لمؤشر المنظور المالي (Z1) (0.857) والانحراف المعياري (0.143) وبمعامل اختلاف (0.167) وقد كانت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول المنظور المالي (85.7%) . ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن مؤشر المنظور المالي جاء بالمرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية النسبية من بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

2- إن الوسط الحسابي الموزون لمؤشر منظور الزبون (Z2) من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة قد بلغ (0.824) وان الانحراف المعياري له كان (0.158) وان معامل الاختلاف (0.192) وقد بلغت شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (82.4%) . ومما تقدم يتضح إن مؤشر منظور الزبون قد جاءت بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب الأهمية النسبية من بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة .

3- إن الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة لمؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) قد بلغ (0.804) وان الانحراف المعياري (0.153) ومعامل الاختلاف لمنظور العمليات الداخلية (0.190) وقد بلغت شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (80.4%) . ومن خلال النتائج السابقة يتضح إن منظور العمليات الداخلية قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

4- جاء بالمرتبة الرابعة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر المستشفيات المبحوثة منظور التعلم والنمو (Z4) وكما هو موضح بالجدول

(25). حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.781) والانحراف المعياري (0.146) وقد بلغ معامل الاختلاف لمنظور التعلم والنمو (0.186) وان نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (78.1%) وبذلك احتلت المرتبة الرابعة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي .

ومن خلال ما تقدم يتضح إن هناك تبايناً بين إدارة المستشفيات لمؤشرات الأداء الاستراتيجي .

## الفصل الرابع المبحث الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة يتضمن هذا المبحث قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام احصاء الاختبار (t) وكما يأتي:-

أولاً - تحليل واختبار علاقة الارتباط بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ) :-

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين الاختلاف في القيم (X1) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (z1, z2, z3, z4) وكما هو موضح في الجدول (26) .

إذ يشير الجدول (26) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في القيم (X1) والأداء الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.797) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي في المستشفيات المبحوثة. ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.86) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) درجة ثقة (99%) .

جدول (26)

نتائج علاقات الارتباط بين (الاختلاف في القيم) والأداء الاستراتيجي بمؤشرات مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.777	0.770	0.763	0.728	0.797	الاختلاف في القيم X1
درجة الثقة	12.01	11.76	11.5	10.35	12.86	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (26) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بمؤشرات :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الاختلاف في القيم (X1) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.728) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.35) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات ترى إن الاختلاف في القيم مرتبط بتحسين العمليات المؤدية إلى تحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- يلاحظ من الجدول (26) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في القيم (X1) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.763) ومما يدعم هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق إن المستشفيات المبحوثة ترى أن الاختلاف في القيم مرتبط بمعدل

الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في القيم (X1) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.770) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (11.76) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن المستشفيات المبحوثة تهتم بالاختلاف في القيم لعلاقتها القوية بمساعدة المدراء بتحقيق قيمة فردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (26) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في القيم (X1) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.777) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.01) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة تعمل على تكريس ثقافتها الخاصة للحد من الاختلافات الكبيرة في القيم من اجل المساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في القيم والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) ومن اجل الوقوف على معنوية العلاقة بين الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراتته (z1, z2, z3, z4) وكما هو موضح في الجدول (27) .

جدول (27)

نتائج علاقات الارتباط بين (الاختلاف في الأهداف والمصالح) والأداء الاستراتيجي بمؤشراتته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.738	0.741	0.744	0.723	0.767	الاختلاف في الأهداف والمصالح X2
درجة الثقة	10.67	10.75	10.85	10.18	11.64	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.767) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.64) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) والأداء الاستراتيجي (Z)، إنها تعبر عن اهتمام المستشفيات المبحوثة بالحد من الاختلاف والتضارب في الأهداف والمصالح بين الأقسام والأفراد لعلاقته بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي .

ويوضح الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.723) وبمستوى معنوية (1%) أي درجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (10.18) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى أن الاختلاف في الأهداف والمصالح له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- يلاحظ من الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.744) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.85) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بالتقليل من التضارب في الأهداف والمصالح لعلاقته القوية بمعدل الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.741) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.75) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم بالتقليل من التضارب في الأهداف والمصالح للمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال مساعدة المدراء بتحقيق قيمة فردية



لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (27) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.738) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.67) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة تعمل على الحد من التضارب في الأهداف والمصالح بين الأقسام والإفراد للمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بشكل عام مع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) ومفادها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاختلاف في الأهداف والمصالح والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

وقد تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف على معنوية العلاقة بين الاعتمادية بين الأقسام (X3) ومع الأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (z1, z2, z3, z4) وكما هو موضح في الجدول (28) .

جدول (28)

نتائج علاقات الارتباط بين (الاعتمادية بين الأقسام) والأداء الاستراتيجي بمؤشرات مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.677	0.669	0.648	0.613	0.699	الاعتمادية بين الأقسام X3
درجة الثقة	8.96	8.78	8.29	7.55	9.52	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الاعتمادية بين الأقسام (X3) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.699) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي درجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.52) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الاعتمادية بين الأقسام (X3) والأداء الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن اهتمام إدارة المستشفيات للحد من الاختلاف والتضارب في الأهداف والمصالح بين الأقسام والأفراد لعلاقته بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي .

ويوضح الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الاعتمادية بين الأقسام (X3) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.613) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة بلغت (7.55) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور.

ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى أن الحد من الاعتمادية بين الأقسام له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- يلاحظ من الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة في الاعتمادية بين الأقسام (X3) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.648) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.29) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بالتقليل من الاعتمادية بين الأقسام لعلاقتها بمعدل الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين الاعتمادية بين الأقسام (X3) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.669) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.78) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم بالتقليل من الاعتمادية بين الأقسام للمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال مساعدة المدراء بتحقيق قيمة فردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (28) انه توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة في الاعتمادية بين الأقسام (X3) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.677) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.96) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات

المبحوثة تعمل على الحد من الاعتمادية بين الأقسام للمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية في الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي مفادها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتمادية بين الأقسام والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

#### د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف على معنوية العلاقة بين التغيير التنظيمي ( $X_4$ ) والأداء الاستراتيجي ( $Z$ ) بمؤشراته ( $z_1, z_2, z_3, z_4$ ) وكما هو موضح في الجدول (29) .

#### جدول (29)

نتائج علاقات الارتباط بين (التغيير التنظيمي ) والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم ( $t$ ) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو Z4	منظور العمليات الداخلية Z3	منظور الزبون Z2	المنظور المالي Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.708	0.71	0.694	0.66	0.73	التغيير التنظيمي X4
درجة الثقة	9.76	9.81	9.4	8.55	10.42	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولأغلب مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي (X4) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.42) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين التغيير التنظيمي (X4) والأداء الاستراتيجي (Z) ، أنها تعبر عن اهتمام إدارة المستشفيات لجميع التغيرات الحاصلة في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم الوظيفي وانتهاءً بالهيكل التنظيمي لعلاقة كل ذلك بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي .

ويوضح الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التغيير التنظيمي (X4) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.66) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (8.55) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى بان التغيرات الحاصلة في العملية التنظيمية له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- يلاحظ من الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين التغيير التنظيمي (X4) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.694) وهذا ما

تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.4) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%). ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بالتغيرات الحاصلة في العملية التنظيمية لعلاقة هذا البعد بمعدل الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي (X4) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.71) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.81) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم بالتغيرات في العملية التنظيمية لعلاقتها بالمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال مساعدة المدراء بتحقيق قيمة فردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (29) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي (X4) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.708) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.76) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة ترى بان التغيير التنظيمي مرتبط بالمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص بحسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ه - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي وكما هو موضح في الجدول (30) .

### جدول (30)

نتائج علاقات الارتباط بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد المتغير الفرعي المستقل
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		
2.39	0.776	0.774	0.763	0.729	0.801	عوامل الصراع X
درجة الثقة	12	11.9	11.5	10.37	13.05	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (30) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عوامل الصراع (X) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.801) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.05) عند الدرجة المعنوية السابقة نفسها .

ويوضح الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عوامل الصراع (X) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.729) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.37) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى بان الحد من عوامل الصراع وتقليلها له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- يلاحظ من الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عوامل الصراع (X) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.763) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بالتقليل من عوامل الصراع لعلاقته القوية بمعدل الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عوامل الصراع (X) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.774) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.9) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم بالتقليل من عوامل الصراع للمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال مساعدة المدراء بتحقيق قيمة تفردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .
- 4- يتضح من الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عوامل الصراع (X) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.776) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية بلغت (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة تعمل على الحد من عوامل الصراع للمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .



وتأسيساً على ما تقدم من نتائج وبعد التأكد من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الأربعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وثبوت معنوية العلاقة بين عوامل الصراع (X) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته تم التأكد صحة ثبوت فرضية الوجود للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

ويوضح الجدول (31) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

### جدول (31)

#### ترتيب قوة علاقة الارتباط بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي

ترتيب قوة العلاقة	الأداء الاستراتيجي ( Z )	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الأول	0.797	الاختلاف في القيم ( X1 )	
الثاني	0.767	الاختلاف في الأهداف والمصالح ( X2 )	
الرابع	0.699	الاعتمادية بين الأقسام ( X3 )	
الثالث	0.73	التغير التنظيمي (X4)	

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (31) ما يأتي :-

- 1- إن الاختلاف في القيم (X1) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.797) .
- 2- احتل الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.767) .

- 3- فيما احتل التغيير التنظيمي (X4) المرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) بلغ (0.73) .
- 4- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد الاعتمادية بين الأقسام (X3) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع الأداء الاستراتيجي (Z) (6.99) .

ثانياً - تحليل واختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة) :-

من أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة ومفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين إستراتيجية التجنب (Y1) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (z1, z2, z3, z4) وكما هو موضح في الجدول (32) .

إذ يشير الجدول (32) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التجنب (Y1) والأداء الاستراتيجي (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.849) . وان ما يدعم ذلك إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (15.65) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%) درجة ثقة (99%) .

جدول (32)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم z4 والنمو	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.827	0.814	0.814	0.793	0.849	إستراتيجية التجنب Y1
درجة الثقة	14.31	13.66	13.63	12.67	15.65	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويوضح الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التجنب (Y1) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.793) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.67) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور.

ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات ترى إن إستراتيجيات التجنب والتغاضي عن أسباب الصراع مرتبطة بتحسين العمليات المؤدية إلى تحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- ويلاحظ من الجدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التجنب (Y1) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.814) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.63) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) . ويتضح مما سبق إن المستشفيات المبحوثة ترى بأن إستراتيجية التجنب مرتبطة بمعدل الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التجنب (Y1) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.814) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.66) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن المستشفيات المبحوثة تهتم بإستراتيجية التجنب لعلاقتها القوية بمساعدة المدراء بتحقيق قيمة فردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (32) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التجنب (Y1) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.827) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.31) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة تعمل على التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته من اجل المساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص وهذا ما يؤدي

إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

### ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) ومن اجل الوقوف على معنوية العلاقة بين إستراتيجية الانسحاب (Y2) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (z1, z2, z3, z4) وكما هو موضح في الجدول (33) .

### جدول (33)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.810	0.802	0.794	0.763	0.834	إستراتيجية الانسحاب Y2

قيمة (t) المحسوبة	14.71	11.5	12.73	13.07	13.47	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					0.99

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير الجدول (33) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية الانسحاب (Y2) الأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.834) عند مستوى معنوية بلغت (1%) أي درجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.71) عند نفس درجة المعنوية السابقة

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين إستراتيجية الانسحاب (Y2) الأداء الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن اهتمام المستشفيات المبحوثة بوقف الصراع من طرف واحد لاقتناعها بعدم جدوى الاستمرار فيه لعلاقته بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي .

ويوضح الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية الانسحاب (Y2) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.763) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.5) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى بان إستراتيجية الانسحاب لها علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- يلاحظ من الجدول (33) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية الانسحاب (Y2) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.794) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.73) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بإستراتيجية الانسحاب وبوقف الصراع من طرف واحد لاقتناعها بعدم جدوى الاستمرار فيه لعلاقتها القوية بمعدل الزيادة في تعامل

المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية الانسحاب (Y2) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.802) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.07) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي درجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم بإستراتيجية الانسحاب للمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال مساعدة المدراء بتحقيق قيمة تفردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (33) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية الانسحاب (Y2) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.810) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.47) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة تعمل على وقف الصراع من طرف واحد لاقتناعها بعدم جدوى الاستمرار فيه للمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف على معنوية العلاقة بين إستراتيجية التنافس (Y3) والأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته (z1, z2, z3, z4) وكما هو موضح في الجدول (34) .

### جدول (34)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (t) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.809	0.801	0.792	0.759	0.833	إستراتيجية التنافس Y3
درجة الثقة	13.42	13.3	12.62	11.37	14.65	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (34) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التنافس (Y3) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.833) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.65) عند نفس درجة المعنوية السابقة .



وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين إستراتيجية التنافس (Y3) الأداء الاستراتيجي (Z)، بأنها تعبر عن اهتمام إدارة المستشفيات بدمج المصالح الخاصة للأقسام والأفراد في المصالح العامة للمستشفى لعلاقته بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي .

ويوضح الجدول (34) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التنافس (Y3) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.759) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.37) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى بان الحد من التنافس السلبي ومنع تغليب المصالح الذاتية له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- يلاحظ من الجدول (34) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التنافس (Y3) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.792) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.62) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بالتقليل التنافس الضار بالعمليات التشغيلية لعلاقة هذا البعد بمعدل الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .
- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التنافس (Y3) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.801) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.3) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم بالحد من التنافس السلبي بين الأقسام والأفراد للمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال مساعدة المدراء بتحقيق قيمة تفرديّة لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (34) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التنافس (Y3) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.809) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) . وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.42) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها . ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة تعمل على الحد من التنافس غير الفاعل للمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

#### د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف على معنوية العلاقة بين إستراتيجية التعاون (Y4) ومع الأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته ( z1, z2, z3, z4 ) وكما هو موضح في الجدول (35) .

#### جدول (35)

نتائج علاقات الارتباط بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد المتغير الفرعي المستقل
قيمة (τ) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		
2.39	0.761	0.749	0.73	0.7	0.785	إستراتيجية التعاون Y4
درجة الثقة	11.42	11.01	10.42	9.54	12.36	قيمة (τ) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولأغلب مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (35) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التعاون (Y4) والأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.785) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.36) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين إستراتيجية التعاون (Y4) الأداء الاستراتيجي (Z) ، بأنها تعبر عن اهتمام إدارة المستشفيات بتعزيز اعتقاد العاملين إن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض لعلاقة كل ذلك بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي .

ويوضح الجدول (35) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التعاون (Y4) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.7) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (9.54) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى بان اعتقاد العاملين بوحدة وتوافق أهدافهم له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- يلاحظ من الجدول (35) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التعاون (Y4) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.73) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (10.42) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%). ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بتوافق وتوحيد أهداف الأقسام والعاملين فيها له علاقة بمعدل الزيادة في تعامل المرضى مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التعاون (Y4) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.749) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.01) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم باستراتيجيات التعاون لعلاقتها بالمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال مساعدة المدراء بتحقيق قيمة فردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (35) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التعاون (Y4) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.761) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.42) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة ترى بان إستراتيجية التعاون مرتبطة بالمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بشكل عام ومع مؤشرات الأداء الاستراتيجي جميعها بشكل خاص حسب آراء عينة الدراسة وهذا ما يؤدي إلى رفض العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) . وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

#### ه – اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي وكما هو موضح في الجدول (36) .

#### جدول (36)

نتائج علاقات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته مع قيم (t) المحسوبة

مؤشرات الأداء الاستراتيجي					الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو z4	منظور العمليات الداخلية z3	منظور الزبون z2	المنظور المالي z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.813	0.802	0.793	0.765	0.837	استراتيجيات إدارة الصراع Y
درجة الثقة	13.6	13.1	12.7	11.56	14.88	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع مؤشرات الأداء الاستراتيجي					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير الجدول (36) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجيات إدارة الصراع (Y) الأداء الاستراتيجي (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.837) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوب بلغت (14.88) عند نفس درجة المعنوية السابقة .

ويوضح الجدول (36) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته :-

- 1- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجيات إدارة الصراع (Y) ومؤشر المنظور المالي (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.765) وبمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما تؤكد إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (11.56) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن إدارة المستشفيات المبحوثة ترى بان استراتيجيات إدارة الصراع له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .
- 2- يلاحظ من الجدول (36) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجيات إدارة الصراع (Y) ومؤشر منظور الزبون (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.793) وهذا ما تدعمه إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (12.7) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي درجة ثقة (99%) . ويتضح مما سبق اهتمام إدارة المستشفيات بمحاولة الإفادة من الصراعات الحاصلة بشكل ايجابي مع توجيهها الوجهة الصحيحة لعلاقته القوية بمعدل الزيادة في تعامل المريض مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المستشفى .

- 3- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجيات إدارة الصراع (Y) ومؤشر منظور العمليات الداخلية (Z3) . إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.802) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (13.1) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة معنوية (1%) أي درجة ثقة (99%) . وهذا يؤكد إن إدارة المستشفيات تهتم باستراتيجيات إدارة الصراع للمساعدة في تحسين منظور العمليات الداخلية من خلال

مساعدة المدراء بتحقيق قيمة تفردية لمرضاهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

4- يتضح من الجدول (36) انه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين استراتيجيات إدارة الصراع (Y) ومؤشر منظور التعلم والنمو (Z4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.813) وذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1 %) أي درجة ثقة (99 %) وما يؤكد هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.6) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح إن المستشفيات المبحوثة تعمل على الإفادة من الصراعات الحاصلة بشكل ايجابي مع توجيهها الوجهة الصحيحة للمساعدة في إيجاد أسس تتبناها المستشفى لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

وتأسيسا على ماتقدم من نتائج وبعد الانتهاء من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة ، وثبوت معنوية العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع (Y) والأداء الاستراتيجي (Z) تم التأكد من رفض الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على إن ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) وقبول فرضية الوجود البديلة .

( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

ويوضح الجدول (36) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

### جدول (37)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي

ترتيب قوة العلاقة	الأداء الاستراتيجي ( Z )	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الأول	0.849	إستراتيجية التجنب ( Y1 )	إدارة الصراع

الثاني	0.834	إستراتيجية الانسحاب ( Y2 )
الثالث	0.833	إستراتيجية التنافس ( Y3 )
الرابع	0.785	إستراتيجية التعاون (Y4)

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (37) ما يأتي :-

- 1- إن إستراتيجية التجنب (Y1) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.849) .
- 2- احتلت إستراتيجية الانسحاب (Y2) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.834) .
- 3- فيما احتلت إستراتيجية التنافس (Y3) المرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط مع الأداء الاستراتيجي (Z) بلغ (0.833) .
- 4- وفي المرتبة الرابعة والأخيرة نجد إستراتيجية التعاون (Y4) ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع الأداء الاستراتيجي (Z) (0.785) .

ثالثاً - تحليل واختبار علاقة الارتباط المتعدد بين عوامل الصراع و استراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ) :-

من أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ومفادها ( لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي ) .

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين كل من عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي .



ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي وكما موضح في الجدول (38) .

إذ يشير هذا الجدول إلى وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية بين عوامل الصراع مع استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (0.84) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين المتغيرات في المستشفيات المبحوثة مما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (110) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.61) عند مستوى معنوية (1%) درجة ثقة (99%) .

وهذا يؤكد ضرورة اهتمام المستشفيات المبحوثة بالمتغيرين معاً لما لهما من علاقة ايجابية واضحة على الأداء الاستراتيجي .

### جدول (38)

نتائج علاقات الارتباط المتعدد للأداء الاستراتيجي مع عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته

معامل التفسير R <sup>2</sup>	درجة الثقة	قيمة F		الأداء الاستراتيجي Z	المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
		الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	
0.705	0.99	4.61	110	0.84	عوامل الصراع X واستراتيجيات إدارة الصراع Y
علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%					نوع العلاقة

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ويظهر من الجدول (38) إن قيمة معامل التفسير بلغت (0.705) أي إن متغيري عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته تفسران مانسبته (70.5%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي ، أما النسبة الباقية والبالغة (29.5%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة . ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة وقوية بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي ) وقبول فرضية الوجود (H1) التي تنص ( توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي ) .

## الفصل الرابع المبحث الثالث قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى قياس تأثير المتغيرين المستقلين ( عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته ) في المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) باختبار الفرضيتين الرئيسيتين الخامسة والسادسة ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنهما ، وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط ( Simple Regression Analysis ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ( التأثير ) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد .

وبناءً على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث من خلال فقرتين رئيسيتين تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسية ، وكما يأتي :-  
أولاً - قياس التأثير بين عوامل الصراع والأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة ) :-

تتناول هذه الفقرة قياس اثر تبني عوامل الصراع في الأداء الاستراتيجي والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي) فقد تم اختبار الفرضيات الأربع المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

### أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في القيم في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في القيم في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (39) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = -0.054 + 1.172 * X1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X1 تمثل المتغير المستقل ( الاختلاف في القيم ) .

### جدول (39)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف في القيم (X1) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاختلاف في القيم X1	CONSTANT	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.635	7.08	165.47	1.172	-0.054	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (39) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاختلاف في القيم (X1) قد

بلغت (165.47) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية

بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) .

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b1 = 1.172) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن

تغير مقداره وحدة واحدة من الاختلاف في القيم يؤثر في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات

المبحوثة بمقدار (1.172) ، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناءً على ذلك يكون الاختلاف في القيم (X1) ذا تأثير عالٍ في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد

هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.635) ، وهذا يعني إن الاختلاف في القيم (X1) يفسر ما نسبته (63.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (36.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في القيم في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشرات ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

#### ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في الأهداف والمصالح في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشرات .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في الأهداف والمصالح في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (40) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = -0.01 + 1.19 * X2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X2 تمثل المتغير المستقل (الاختلاف في الأهداف والمصالح) .

جدول (40)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاختلاف في الأهداف والمصالح X2	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.588	7.08	135.7	1.19	-0.01	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ينتضح من النتائج الواردة في الجدول (40) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاختلاف في الأهداف والمصالح ( X2 ) قد بلغت (135.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %) أي بدرجة ثقة بلغت (99 %) . مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( b =1.19) عند مستوى المعنوية المذكور .

وهذا يدل على إن تغير مقدار وحدة واحدة من الاختلاف في الأهداف والمصالح يغير في قيمة الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة بمقدار (1.19) .

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي إن الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) ذو تأثير عالٍ في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.588) وهذا يعني إن الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2) يفسر ما نسبته (58.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (41.2%) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) تفسيرها فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاختلاف في الأهداف والمصالح في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية بين الأقسام في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية بين الأقسام في تحقيق الأداء الاستراتيجي .

وقد تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول (41) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.056 + 1.071 * X3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X3 تمثل المتغير المستقل (الاعتمادية بين الأقسام) .

### جدول ( 41 )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الاعتمادية بين الأقسام (x3) في

الأداء الاستراتيجي ( Z )

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		الاعتمادية بين الأقسام X3	Constant	المتغير المستقل X
	الجدولية (%1)	المحسوبة	b	a	المتغير لمعتمد Z
0.488	7.08	90.72	1.071	0.056	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (41) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للاعتمادية بين الأقسام (X3) (90.72) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%)

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (  $b = 1.071$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن زيادة مقدارها وحدة واحدة في الاعتمادية بين الأقسام تؤدي إلى زيادة مقدارها (1.071) في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح بأن الاعتمادية بين الأقسام (X3) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته. ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.488) وهذا يعني إن الاعتمادية بين الأقسام (X3) يفسر ما نسبته (48.8%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (51.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاعتمادية بين الأقسام في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .

#### د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .



ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (42) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.052 + 1.142 * X4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X4 تمثل المتغير المستقل ( التغيير التنظيمي ) .

### جدول (42)

تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التغيير التنظيمي (x4) في الأداء

#### الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		التغيير التنظيمي X4	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير Z المعتمد
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.534	7.08	108.65	1.142	0.052	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (42) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للتغيير التنظيمي (X4)

(108.65) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية

(1%) أي بدرجة ثقة (99%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b=1.142) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحدة واحدة في التغيير التنظيمي يؤدي إلى تغير مقداره (1.142) في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح بأن التغيير التنظيمي (X4) ذو تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z) .  
ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.534) وهذا يعني إن التغيير التنظيمي (X4) يفسر ما نسبته (53.4%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (46.6%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة .

#### ه -اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة :-

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير عوامل الصراع (X) في تحقيق الأداء الاستراتيجي (Z) وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني عوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني عوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (42) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = -0.098 + 1.311 * X$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان X تمثل المتغير المستقل (عوامل الصراع) .

جدول (43)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عوامل الصراع (X) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عوامل الصراع X	CONSTANT	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.642	7.08	170.45	1.311	-0.098	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (43) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعوامل الصراع (X) بلغت (170.45) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =1.311) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير عوامل الصراع يؤثر وبشكل كبير في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة أي إن تغيير بوحدة واحدة في عوامل الصراع يؤدي إلى تغيير مقداره (1.311) في الأداء الاستراتيجي ، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح بأن عوامل الصراع (X) لها تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.642) وهذا يعني إن عوامل الصراع (X) تفسر ما نسبته (64.2%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z).

أما النسبة المتبقية والبالغة (35.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير عوامل الصراع في الأداء الاستراتيجي تأكد رفض الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على انه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني عوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) وقبول فرضية الوجود البديلة .

ويوضح الجدول (44) ترتيب القوة التأثيرية لعوامل الصراع (X) في تحقيق الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير ( $R^2$ ) وعلى النحو الآتي :-

#### الجدول (44)

ترتيب قوة تأثير عوامل الصراع (X) في تحقيق الأداء الاستراتيجي (Z)

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير ( $R^2$ )	أبعاد عوامل الصراع
الأول	0.635	الاختلاف في القيم (X1)
الثاني	0.588	الاختلاف في الأهداف والمصالح (X2)
الرابع	0.488	الاعتمادية بين الأقسام (X3)
الثالث	0.534	التغيير التنظيمي (X4)

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (44) ما يأتي :-

- 1- حصل الاختلاف في القيم (x1) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.635) .
- 2- جاء الاختلاف في الأهداف والمصالح (x2) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.588) .
- 3- احتلت الاعتمادية بين الأقسام (x3) المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.488) .

4- حصل التغيير التنظيمي (x4) عل المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.534) .

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح إن بعد الاختلاف في القيم (X1) هو الأهم في القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته ( 63.5 % ) من التغييرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغييرات والتي تمثل (36.5%) تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها مخطط الدراسة الحالية .

ثانياً :- قياس التأثير بين استراتيجيات إدارة الصراع والأداء الاستراتيجي ( اختبار الفرضية الرئيسية السادسة ) :-

تتناول هذه الفقرة قياس تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته والذي تضمنته الفرضية الرئيسية السادسة التي تنص على انه ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) .

وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثق عنها وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التجنب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التجنب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (45) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = -0.104 + 1.245 * Y1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان Y1 تمثل المتغير المستقل ( إستراتيجية التجنب ) .

جدول (45)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التجنب (y1) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		إستراتيجية التجنب Y1	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.721	7.08	244.9	1.245	-0.104	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة

ومن النتائج الواردة في الجدول (45) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التجنب (Y1) (244.9) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =1.245) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن زيادة مقدارها وحدة واحدة من إستراتيجية التجنب تزيد من قيمة الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة بمقدار (1.245). وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

وبناءً على ذلك تكون إستراتيجية التجنب (Y1) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.721) وهذا يعني إن إستراتيجية التجنب (Y1) تفسر ما نسبته (72.1%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (27.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط هذه الدراسة .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التجنب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة .

**ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-**

- فرضية العدم (H0) لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية الانسحاب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية الانسحاب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (46) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = -0.072 + 1.284 * Y2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان Y2 تمثل المتغير المستقل ( إستراتيجية الانسحاب ) .

**جدول (46)**

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية الانسحاب (y2) في

الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		إستراتيجية الانسحاب Y2	CONSTANT	المتغير المستقل Y المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.695	7.08	216.58	1.284	-0.072	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (46) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية الانسحاب (Y2) (216.58) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.284$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن زيادة مقدارها وحدة واحدة من إستراتيجية الانسحاب يؤثر بمقدارها (1.284) في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة.

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي إن إستراتيجية الانسحاب (Y2) ذات تأثير عالٍ في الأداء الاستراتيجي (Z)، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.695) وهذا يعني إن إستراتيجية الانسحاب (Y2) تفسر ما نسبته (69.5%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (30.5%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فنعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية الانسحاب في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة السادسة.

### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التنافس في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التنافس في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

وقد تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول (47) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-



$$Z = -0.084 + 1.301 * Y3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان Y3 تمثل المتغير المستقل (إستراتيجية التنافس ) .

### جدول ( 47 )

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التنافس (y3) في الأداء

### الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		إستراتيجية التنافس Y3	CONSTANT	المتغير المستقل Y المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.693	7.08	214.7	1.301	-0.084	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول ( 47 ) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التنافس (Y3) (214.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %).

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (b=1.301) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن زيادة مقدارها وحدة واحدة في إستراتيجية التنافس تؤدي إلى زيادة مقدارها ( 1.301 ) في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما سبق يتضح بأن إستراتيجية التنافس (Y3) ذات تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) .  
ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.693) وهذا يعني إن إستراتيجية التنافس (Y3) تفسر ما نسبته (69.3%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) .

أما النسبة المتبقية والبالغة (30.7%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التنافس في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .

#### د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعاون في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعاون في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (48) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.00 + 1.241 * Y4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان Y4 تمثل المتغير المستقل ( إستراتيجية التعاون ) .

#### جدول (48)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير إستراتيجية التعاون (y4) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		إستراتيجية التعاون Y4	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.617	7.08	152.8	1.241	0.00	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول ( 48 ) يتضح ما يأتي :-

1- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية التعاون (Y4) والبالغة (152.8) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b =1.241) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن أي تغير مقداره وحدة واحدة في إستراتيجية التعاون يؤدي إلى تغير مقداره (1.241) في الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .

ومما تقدم يتضح بأن إستراتيجية التعاون (Y4) لها تأثير في الأداء الاستراتيجي (Z) . ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.617) وهذا يعني إن إستراتيجية التعاون (Y4) تفسر ما نسبته (61.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (38.3%) والتي لم يستطع معامل التفسير (R<sup>2</sup>) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه ( توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإستراتيجية التعاون في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية السادسة :-

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير استراتيجيات إدارة الصراع (Y) في تحقيق الأداء الاستراتيجي (Z) وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراتته .

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (49) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = -0.088 + 1.302 * Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( الأداء الاستراتيجي ) .

وان Y تمثل المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع) .

جدول (49)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجيات إدارة الصراع (Y) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		استراتيجيات إدارة الصراع Y	CONSTANT	المتغير المستقل Y  المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	
0.70	7.08	221.57	1.302	-0.088	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (49) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لاستراتيجيات إدارة الصراع (Y) والبالغة (221.57) هي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.08) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 1.302$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير استراتيجيات إدارة الصراع يؤثر وبشكل كبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمستشفيات المبحوثة أي إن تغير بوحدة واحدة في استراتيجيات إدارة الصراع يؤدي إلى تغير مقداره (1.302) في الأداء الاستراتيجي. وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط.

ومما تقدم يتضح بأن استراتيجيات إدارة الصراع (Y) لها تأثير كبير في الأداء الاستراتيجي (Z) بمؤشراته. ويعد هذا التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.70) وهذا يعني إن استراتيجيات إدارة الصراع (Y) تفسر ما نسبته (70%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (30%) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء الاستراتيجي تم التأكد من رفض الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على انه (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته) وقبول فرضية الوجود البديلة.

ويوضح الجدول (49) ترتيب القوة التأثيرية لاستراتيجيات إدارة الصراع (Y) في الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى قيم معامل التفسير ( $R^2$ ).

### الجدول (50)

ترتيب قوة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء الاستراتيجي

أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع	معامل التفسير ( $R^2$ )	ترتيب القوة التأثيرية
--------------------------------	----------------------------	--------------------------

الأول	0.721	إستراتيجية التجنب (Y1)
الثاني	0.695	إستراتيجية الانسحاب (Y2)
الثالث	0.693	إستراتيجية التنافس (Y3)
الرابع	0.617	إستراتيجية التعاون (Y4)

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (50) ما يأتي :-

- 1- جاءت إستراتيجية التجنب (y1) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.721) .
  - 2- حصلت إستراتيجية الانسحاب (y2) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.695) .
  - 3- جاءت إستراتيجية التنافس (y3) المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.693) .
  - 4- حصلت إستراتيجية التعاون (y4) على المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال معامل تفسير بلغ (0.617)
- ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح إن إستراتيجية التجنب (Y1) هي الأهم في القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته ( 72.1% ) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات التي تمثل ( 27.9% ) تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها مخطط الدراسة الحالية .

## الفصل الرابع المبحث الرابع تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

يعتمد تحليل المسار على وجود نماذج سببية ، تفترض بدورها وجود علاقة خطية بين المتغيرات التفسيرية والبعد المستجيب ومتغيراته ( الراوي ، 1987: 524) .  
يهتم هذا المبحث باختبار الفرضية الرئيسية السابعة والتي تنص على (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من المتغيرات الفرعية لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في الأداء الاستراتيجي) .  
اذ يعتمد تطبيق هذا التحليل على إيجاد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الفرعية، وإن الفرضية أعلاه تؤثر وجود تأثير لمتغيرين رئيسيين مستقلين هما عوامل الصراع والذي يرمز له (X) واستراتيجيات إدارة الصراع التي يرمز لها (Y) على المتغير المستجيب والمتمثل بالأداء الاستراتيجي الذي يرمز له (Z) . وسيتم إيجاد العلاقات على مستوى المتغيرات الفرعية على النحو الآتي :-  
أولاً- العلاقات التأثيرية المباشرة :-

- 1- إيجاد معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات التفسيرية الفرعية والمتمثلة بالاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي ، إستراتيجية التجنب ، إستراتيجية الانسحاب ، إستراتيجية التنافس ، إستراتيجية التعاون والتي يرمز لها بالرموز ( x1, x2, x3, x4, y1, y2, y3, y4 ) على التوالي وكما موضح في الجدول (51)
- 2- إيجاد التأثيرات المباشرة للمتغيرات التفسيرية على المتغير المستجيب ، ويتم احتسابها على النحو الآتي :-

- إيجاد معكوس مصفوفة الارتباط للمتغيرات الفرعية التفسيرية .
- إيجاد حاصل ضرب معكوس المصفوفة بمصفوفة ارتباط عمودية تمثل معاملات الارتباط بين كل متغير مستقل مع المتغير المستجيب وذلك من خلال ضرب كل قيمة من قيم المصفوفة العمودية بقيم كل صف من المصفوفة ، وكما موضح أدناه :

$$\mathbf{Zx1(r11) + Zx2(r12) + Zx3(r13) + Zx4(r14) + Zy1(r15) + Zy2(r16) + Zy3(r17) + Zy4(r18)}$$

إذ أن :-

$\mathbf{Zx1}$  : تمثل علاقة الارتباط بين المتغير المستجيب الرئيسي والمتغير التفسيري الفرعي .

$\mathbf{r 11}$  : تمثل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية التفسيرية

## جدول (51)

مصفوفة قيم معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية التفسيرية

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4
X1	1	0.84	0.84	0.82	0.95	0.92	0.92	0.89
X2	0.84	1	0.81	0.84	0.88	0.92	0.92	0.89
X3	0.84	0.81	1	0.83	0.88	0.9	0.92	0.9
X4	0.82	0.84	0.83	1	0.84	0.89	0.9	0.91
Y1	0.95	0.88	0.88	0.84	1	0.96	0.97	0.93
Y2	0.92	0.92	0.9	0.89	0.96	1	1	0.97
Y3	0.92	0.92	0.92	0.9	0.97	1	1	0.97
Y4	0.89	0.89	0.9	0.91	0.93	0.97	0.97	1

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانيا- العلاقات التأثيرية غير المباشرة :-

من ملاحظة الجدول (51) يتبين إن قيمة  $R^2 = 0.838$ 

وهذه النسبة تعني أن متغيري (عوامل الصراع X) و (استراتيجيات إدارة الصراع Y) بأبعادهما يفسران ما نسبته (83.8%) من التغيرات التي تطرأ على (الأداء الاستراتيجي Z) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (16.2%) فتعود إلى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .  
ومن ذلك نستنتج أن هناك تأثير عالٍ لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته بمؤشراتها في الأداء الاستراتيجي .



جدول (52)

تحليل المسار للمتغيرات

معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير	معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير
	0.794113	التأثير المباشر لـ X2 على Z		0.966335	التأثير المباشر لـ X1 على Z
	0.936924	التأثير غير المباشر من خلال X1		0.901555	التأثير غير المباشر من خلال X2
	0.82045	التأثير غير المباشر من خلال X2		0.835267	التأثير غير المباشر من خلال X3
	-0.59932	التأثير غير المباشر من خلال X4		0.170482	التأثير غير المباشر من خلال X4
	-0.95689	التأثير غير المباشر من خلال Y1		-0.43588	التأثير غير المباشر من خلال Y1
	-0.67224	التأثير غير المباشر من خلال Y2		0.171665	التأثير غير المباشر من خلال Y2
	0.921955	التأثير غير المباشر من خلال Y3		-0.73503	التأثير غير المباشر من خلال Y3
	-0.80191	التأثير غير المباشر من خلال Y4		-0.90706	التأثير غير المباشر من خلال Y4
0.35186	0.443085	المجموع الكلي	0.9338	0.966333	المجموع الكلي
	0.922054	التأثير المباشر لـ X4 على Z		0.951985	التأثير المباشر لـ X3 على Z
	0.18603	التأثير غير المباشر من خلال X1		0.952564	التأثير غير المباشر من خلال X1
	-0.62929	التأثير غير المباشر من خلال X2		0.900328	التأثير غير المباشر من خلال X2
	-0.361	التأثير غير المباشر من خلال X3		-0.38261	التأثير غير المباشر من خلال X4
	0.97565	التأثير غير المباشر من خلال Y1		-0.79383	التأثير غير المباشر من خلال Y1
	-0.87008	التأثير غير المباشر من خلال Y2		-0.71259	التأثير غير المباشر من خلال Y2
	-0.40065	التأثير غير المباشر من خلال Y3		-0.7337	التأثير غير المباشر من خلال Y3
	0.907611	التأثير غير المباشر من خلال Y4		-0.79924	التأثير غير المباشر من خلال Y4
0.6687	0.725226	المجموع الكلي	-0.5874	-0.61711	المجموع الكلي
معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير	معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير
	0.852989	التأثير المباشر لـ X2 على Z		0.828123	التأثير المباشر لـ Y1 على Z
	0.163155	التأثير غير المباشر من خلال X1		-0.40928	التأثير غير المباشر من خلال X1
	-0.6184	التأثير غير المباشر من خلال X2		-0.86459	التأثير غير المباشر من خلال X2
	-0.59736	التأثير غير المباشر من خلال X3		-0.65362	التأثير غير المباشر من خلال X3
	-0.76227	التأثير غير المباشر من خلال X4		0.839552	التأثير غير المباشر من خلال X4

		X4			X4
	-0.63399	التأثير غير المباشر من خلال Y1		-0.62271	التأثير غير المباشر من خلال Y2
	0.491659	التأثير غير المباشر من خلال Y3		0.841691	التأثير غير المباشر من خلال Y3
	0.431818	التأثير غير المباشر من خلال Y4		0.407867	التأثير غير المباشر من خلال Y4
-0.5736	-0.6724	المجموع الكلي	0.30395	0.367031	المجموع الكلي
	0.881933	التأثير المباشر ل Y4 على Z		0.851882	التأثير المباشر ل X3 على Z
	-0.92066	التأثير غير المباشر من خلال X1		-0.70363	التأثير غير المباشر من خلال X1
	-0.78321	التأثير غير المباشر من خلال X2		0.849249	التأثير غير المباشر من خلال X2
	-0.71135	التأثير غير المباشر من خلال X3		-0.61588	التأثير غير المباشر من خلال X3
	0.844227	التأثير غير المباشر من خلال X4		-0.35148	التأثير غير المباشر من خلال X4
	0.440885	التأثير غير المباشر من خلال Y1		0.858087	التأثير غير المباشر من خلال Y1
	0.458468	التأثير غير المباشر من خلال Y2		0.492318	التأثير غير المباشر من خلال Y2
	-0.96117	التأثير غير المباشر من خلال Y3		-0.90651	التأثير غير المباشر من خلال Y4
-0.6622	-0.75089	المجموع الكلي	0.40382	0.474034	المجموع الكلي
0.83886					R <sup>2</sup>

n=97

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال تفاصيل الجدول (52) يتضح ما يأتي :-

- 1- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير x1 الاختلاف في القيم ( 0.9663 ) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للاختلاف في الأهداف والمصالح x2 وقد بلغت (0.9015) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للتغيير التنظيمي x4 إذ بلغت قيمته ( 0.1704 ) .
- أما الأبعاد (y1) إستراتيجية التجنب ، (y3) إستراتيجية التنافس ، (y4) إستراتيجية التعاون كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .
- 2- نلاحظ إن التأثير المباشر للمتغير x2 الاختلاف في الأهداف والمصالح بلغ ( 0.7941 ) وهذه النسبة تشير إلى قوة التأثير على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثيرات غير المباشرة فكانت أعلى قيمة فيها للاختلاف في القيم x1 وقد بلغت (0.9369) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاعتمادية بين الأقسام x3 إذ بلغت قيمته ( 0.8204 ) .

أما الأبعاد (x4) التغيير التنظيمي ، (y1) إستراتيجية التجنب ، (y2) إستراتيجية الانسحاب ، (y4) إستراتيجية التعاون كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

3- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير x3 الاعتمادية بين الأقسام (0.9519) وهذه النسبة تشير إلى قوة التأثير على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للاختلاف في القيم x1 وقد بلغت (0.9525) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاختلاف في الأهداف والمصالح x2 إذ بلغت قيمته (0.9003) .

أما الأبعاد (x4) التغيير التنظيمي ، (y1) إستراتيجية التجنب ، (y2) إستراتيجية الانسحاب ، (y3) إستراتيجية التنافس ، (y4) إستراتيجية التعاون كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

4- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير x4 التغيير التنظيمي (0.9220) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التجنب y1 وقد بلغت (0.9756) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاختلاف في القيم x1 إذ بلغت قيمته (0.1860) .

أما الأبعاد (x2) الاختلاف في الأهداف والمصالح ، (x3) الاعتمادية بين الأقسام ، (y2) إستراتيجية الانسحاب ، (y3) إستراتيجية التنافس ، (y4) إستراتيجية التعاون كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

5- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y1 إستراتيجية التجنب (0.8281) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التنافس y3 وقد بلغت (0.8416) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لإستراتيجية التعاون y4 إذ بلغت قيمته (0.4078) .

أما الأبعاد (x1) الاختلاف في القيم ، (x2) الاختلاف في الأهداف والمصالح ، (x3) الاعتمادية بين الأقسام ، (y2) إستراتيجية الانسحاب كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

6- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y2 إستراتيجية الانسحاب (0.8529) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التنافس y3 وقد بلغت (0.4916) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاختلاف في القيم x1 إذ بلغت قيمته (0.1631) .

أما الأبعاد (x2) الاختلاف في الأهداف والمصالح ، (x3) الاعتمادية بين الأقسام ، (x4) التغيير التنظيمي ، (y1) إستراتيجية التجنب كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

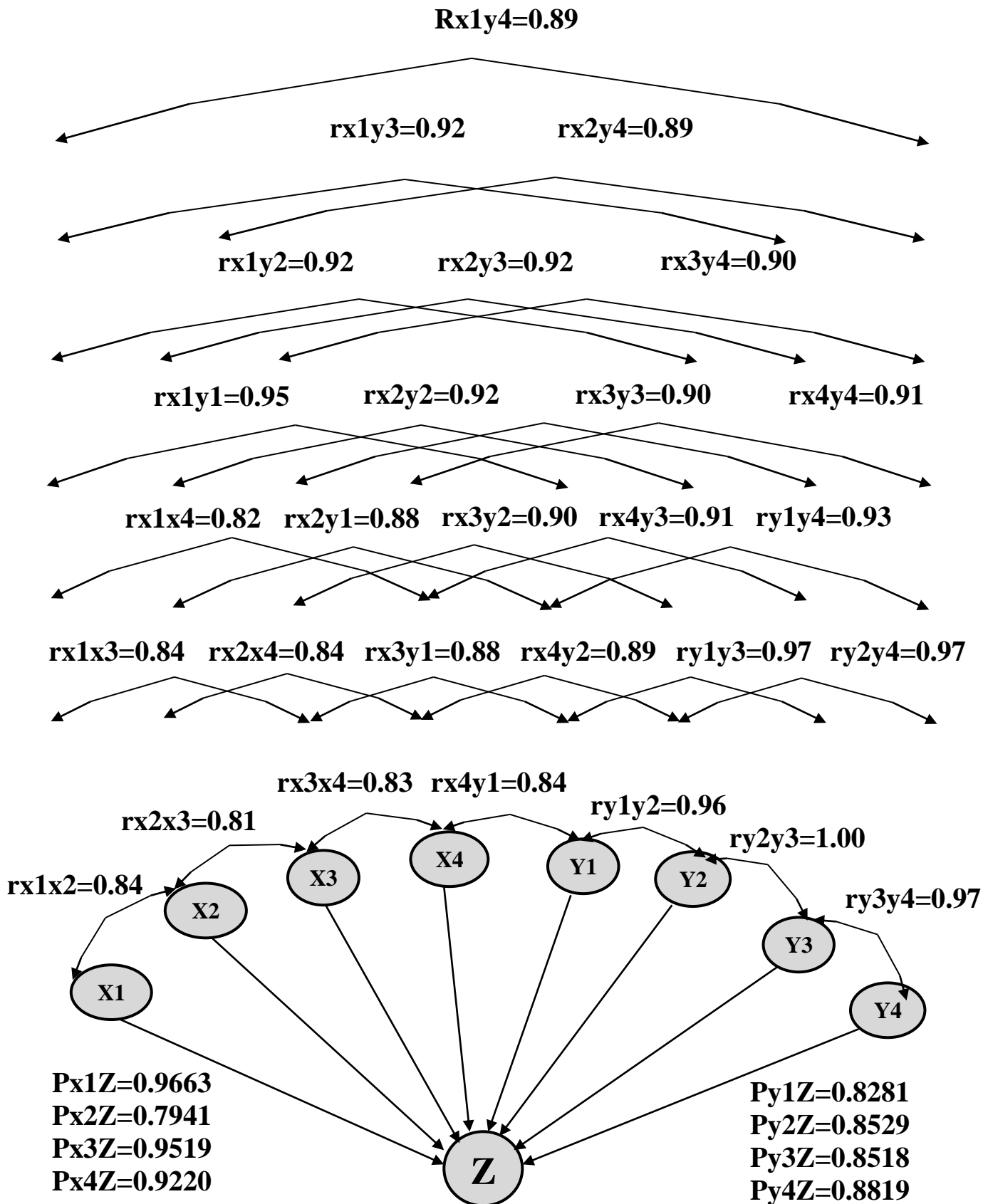
7- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y3 إستراتيجية التنافس (0.8518) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التجنب y1 وقد بلغت (0.8580) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لإستراتيجية الانسحاب y2 إذ بلغت قيمته (0.4923) .

أما الأبعاد (x1) الاختلاف في القيم ، (x3) الاعتمادية بين الأقسام ، (x4) التغيير التنظيمي ، (y4) إستراتيجية التعاون كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

8- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y4 إستراتيجية التعاون (0.8819) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة للتغيير التنظيمي x4 وقد بلغت (0.8442) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لإستراتيجية التجنب y1 إذ بلغت قيمته (0.44088) .

أما الأبعاد (x1) الاختلاف في القيم ، (x2) الاختلاف في الأهداف والمصالح ، (x3) الاعتمادية بين الأقسام ، (y3) إستراتيجية التنافس كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

والشكل (18) يبين علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي .



شكل ( 18 )  
تحليل المسار

• إيجاد معامل التحديد لـ Z من قبل المتغيرات ( x1, x2, x3, x4, y1, y2, y3, y4 )

$$R^2Z ( X1,X2,X3,X4,Y1,Y2,Y3,Y4) = PZx1rZx1+ PZx2rx2+ PZx3rZx3+ PZx4rZx4+ PZy1ry1+ PZy2ry2+ PZy3y3+ PZy4ry4=$$

$$( 0.966335) (0.966333) + ( 0.794113) ( 0.443085) + ( 0.951985) ( -0.1711) +$$

$$( 0.922054) ( 0.725226) + ( 0.828123) ( 0.367031) + ( 0.852989) ( -0.6724)+$$

$$( 0.851882) (0.474034) + ( 0.881933) ( -0.75089) =0. 83886$$

إذ إن :

**P** : التأثير المباشر.

**r** : معامل الارتباط .

توضح هذه النتيجة وجود تأثير لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته على الأداء الاستراتيجي ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ( 0.05 ) ، وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسة الخامسة .

# الفصل الخامس

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات

## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### تمهيد:

تناولت الدراسة في الجانب النظري من خلال ماتضمنته الأدبيات الإدارية عوامل الصراع في المنظمات واستراتيجيات إدارته وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وكذلك في الجانب التطبيقي وما افرزه تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة .  
ويهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي ضمن مبحثه الأول ، في حين تناول المبحث الثاني عرض أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز الأداء الاستراتيجي في المستشفيات الحكومية والأهلية عينة الدراسة و قاعدة للبحث العلمي في جهود لاحقة .

## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### ❖ المبحث الأول: الاستنتاجات

- الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري
- الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي

### ❖ المبحث الثاني : التوصيات



## الفصل الخامس المبحث الأول الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبها النظري والعملية ، وكما يأتي :-

### أولاً :- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :-

- 1- يعد الصراع نوع من أنواع التفاعل الاجتماعي فهو يستخدم كأداة لتفعيل حركة ونشاط المنظمات باتجاه ازالة الفوضى والإرباك وتطبيق النظام وتحقيق الالتزام العالي للأفراد وزيادة فاعليتهم .
- 2- ينشأ الصراع التنظيمي نتيجة عدم الاتفاق على الأهداف ، وبسبب الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام والاختلاف في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والفكرية .
- 3- لم تكن إدارة الصراع وليدة هذا العصر أو ناشئة عن العلوم الإدارية فقد اهتمت بها الأديان السماوية والكتب المقدسة وعلى وجه الخصوص الدين الإسلامي .
- 4- يتفق اغلب الكتاب والباحثين على استخدام مجموعة من الإستراتيجيات التي تخفف من حدة الصراع وكان أكثرها تداولاً هي التجنب ، الانسحاب ، التنافس ، التعاون .
- 5- يعد الأداء الاستراتيجي بمثابة المرآة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والتي عادة ما تكون مشتقة من رؤية ورسالة المنظمة .
- 6- تعد بطاقة الدرجات المتوازنة من أهم الوسائل الإدارية التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء الاستراتيجي تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة .

### ثانياً:- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي :-

## الفصل الخامس – المبحث الأول الاستنتاجات

1- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة حول عوامل الصراع إن المستشفيات تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير لما له من تأثير واضح في سلوك الأفراد والجماعات ، إذ أنها تعمل على الإفادة من الاختلافات الحاصلة في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالحها ، وكذلك تعمل على تكريس ثقافتها الخاصة لدى الأفراد العاملين وبشكل منظم ، وقد تجلّى ذلك من خلال ما يأتي :-

- تمتاز المستشفيات بقدر جيد من الإدراك للصفات التي تساعد على تحويل سلبيات الاختلاف في القيم إلى ايجابيات تساعد على التخفيف من حدة عوامل الصراع .
- تهتم المستشفيات بالتعارض والتناقض في الأهداف والمصالح بين الأقسام والأفراد داخل هذه الأقسام .
- تسعى المستشفيات إلى الحد من الاعتمادية وزيادة استقلالية الأقسام من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية .
- تدرك المستشفيات أهمية التغييرات الحاصلة في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والوصف الوظيفي وانتهاءً بالهيكل التنظيمي .

2- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع إن المستشفيات تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وقد تجلّى ذلك من خلال النقاط الآتية :-

- تسعى المستشفيات إلى عدم مواجهة الصراع بصورة مباشرة ومحاولة التغاضي عن أسبابه .
- تقوم المستشفيات بوقف الصراع من جانب واحد وذلك لاقتناعها بعدم جدوى الاستمرار فيه .
- تعطي المستشفيات اهتماماً كبيراً على تنمية التنافس بين وحداتها الفرعية من أجل تحقيق أهدافها الكلية عن طريق تحويل التنافس من الهدام إلى البناء .
- تعمل المستشفيات على تفعيل صيغ التعاون بين الأقسام والأفراد من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

## الفصل الخامس – المبحث الأول

### الاستنتاجات

3- أشارت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الاستراتيجية إن المستشفيات تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وقد تجلّى ذلك من خلال ما يأتي :-

• تسعى المستشفيات إلى تحقيق العائدات وزيادة حصتها السوقية وتحاول توليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة الكلفة التشغيلية .

• تسعى المستشفيات إلى كسب رضا المريض مما يزيد تعامله مع المستشفى بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة المستشفى .

• تسعى المستشفيات إلى تحقيق قيمة تفرديّة لمرضاها من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المستشفى من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى .

• تعمل المستشفيات على وضع الأسس التي يجب أن تتبناها لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها في الأجل الطويل .

4- تتباين اهتمامات المستشفيات في تبني متغيرات الدراسة ، فقد أظهرت النتائج الإحصائية إن المستشفيات المبحوثة لا تعطي اهتمامات متقاربة لعوامل الصراع منفردة ومجموعة واستراتيجيات إدارته منفردة ومجموعة والأداء الاستراتيجي .

5- أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل الصراع بشكل منفرد ومجتمع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ، إذ يتضح من ذلك :-

• مدى قوة العلاقة بين الاختلاف في القيم وبين الأداء الاستراتيجي في المستشفيات وقد جاءت بالمرتبة الأولى .

• مدى قوة العلاقة بين الاختلاف في الأهداف والمصالح بما يتلاءم مع مصلحة المستشفيات في تحقيق الأداء الاستراتيجي وقد جاءت بالمرتبة الثانية .

• اهتمام المستشفيات بالحد من الاختلافات والتضارب بين الأهداف والمصالح بين الأقسام والأفراد لعلاقته بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة العلاقة بالمرتبة الرابعة .

## الفصل الخامس – المبحث الأول

### الاستنتاجات

- اهتمام المستشفيات بجميع التغييرات الحاصلة في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم الوظيفي وانتهاءً بالهيكل التنظيمي لعلاقة كل ذلك في عملية تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة العلاقة بالمرتبة الثالثة .

6- اتضحت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع بشكل منفرد ومجتمع والأداء الاستراتيجي بمؤشراته ، وهذا يدل على أن المستشفيات تركز بشكل كبير على استراتيجيات إدارة الصراع والإفادة من الصراعات الحاصلة في المستشفى ايجابياً وتوجيهها الوجهة الصحيحة لعلاقة هذه الاستراتيجيات القوية في عملية تحقيق الأداء الاستراتيجي ، إذ يتضح من ذلك :-

- تعمل المستشفيات على التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته من اجل المساعدة في إيجاد الأسس التي تتبناها المستشفى لخلق ونمو التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل وقد احتلت العلاقة بين إستراتيجية التجنب والأداء الاستراتيجي على المرتبة الأولى .

- تعبر المستشفيات عن اهتمامها بوقف الصراع من طرف واحد لاقتناعها بعدم جدوى الاستمرار فيه لعلاقته بمدى تحقيق الأداء الاستراتيجي . وقد احتلت العلاقة بين إستراتيجية الانسحاب والأداء الاستراتيجي على المرتبة الثانية .

- تعبر المستشفيات عن اهتمامها بمساعدة الأقسام والأفراد على تحقيق مصالحهم الخاصة بما يصب في المصلحة العامة للمستشفيات لعلاقته بمدى تطوير وتحقيق الأداء الاستراتيجي . وقد حصلت العلاقة بين إستراتيجية التنافس والأداء الاستراتيجي على المرتبة الثالثة .

- تعبر المستشفيات عن اهتمامها بتعزيز اعتقاد العاملين إن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متنافسة أو مستقلة بعضها عن البعض لعلاقة كل ذلك بتطوير آليات تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد احتلت العلاقة بين إستراتيجية التعاون والأداء الاستراتيجي على المرتبة الرابعة .

7- أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لعوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ويتضح ذلك من خلال الآتي :-

## الفصل الخامس – المبحث الأول

### الاستنتاجات

- كلما تعمل إدارة المستشفيات على الإفادة من الاختلافات الحاصلة في القيم الأخلاقية والثقافية والاجتماعية بين الأفراد وتوجيهها نحو خدمة المستشفى كلما كان ذلك عاملاً مساعداً في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمستشفى ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الأولى .
  - كلما تعمل إدارة المستشفيات على توحيد الأفراد العاملين والحد من الاختلاف في الأهداف والمصالح ، كلما ساهم ذلك في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الثانية .
  - كلما تقوم إدارة المستشفيات بالنشاط التنسيقي بين الأقسام وتوزيع مواردها المادية والبشرية والمعلوماتية بشكل شفاف يتناسب مع طبيعة عمل تلك الأقسام وتنمية روح الإبداع والابتكار عند الأفراد ، كلما ساهم ذلك في عملية تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الرابعة .
  - كلما تعمل إدارة المستشفيات على توفير جو من الوئام والثقة بين جميع الأفراد العاملين ومنح المرونة اللازمة إلى رؤساء الأقسام في استخدام الصلاحيات المطلوبة ، كلما عزز ذلك من عملية تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الثالثة .
- 8- اتضحت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع بشكل منفرد ومجتمع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ، مما يشير ذلك إلى استراتيجيات إدارة الصراع تؤثر وبشكل كبير على تحقيق الأداء الاستراتيجي . ويتجلى ذلك من خلال النقاط الآتية :-
- كلما تعمل إدارة المستشفيات على تجنب نشوء أي خلاف مع الأفراد العاملين في العمل وسعيها إلى إبعاد أطراف الصراع وتجنب استفزاز موظفيها ساعد ذلك على تعزيز الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الأولى .
  - كلما تعمل إدارة المستشفيات على تقديم تنازلات من أجل الحفاظ على الحد الأدنى من التفاهم بين الأفراد ، واعتماد أسلوب التهدئة عند توقعها حدوث نتائج سلبية لحالة الصراع الحاصلة فيها ، والمحافظة على الهدوء والسلام بين أفرادها ، كلما ساعد ذلك على تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الثانية .

- كلما تعمل إدارة المستشفيات على الحد من اهتمامات الفرد بمصالحه الخاصة على حساب مصالح الآخرين واهتماماتهم ، وتحويل التنافس بين الأفراد من التنافس الهدام إلى التنافس البناء ، والإشراف الدائم والمستمر على الأقسام للحد من ظاهرة التنافس اللا شرعي ، كلما ساهم في تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الثالثة .
  - كلما تعمل إدارة المستشفيات على تفعيل صيغ التعاون بين الأقسام والأفراد وترسيخ الأفكار لدى أفرادها بأهمية التعاون ومدى قدرته على التحفيز والإبداع ، كلما ساعد ذلك على تحقيق الأداء الاستراتيجي ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الرابعة .
- 9- أظهرت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط متعددة بين عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي .
- 10- أشارت النتائج الإحصائية لتحليل المسار إلى وجود علاقة تأثير عالية للمتغيرات الفرعية لكل من عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته على المتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي ، أي إن المتغيرات تؤثر بطريقة غير مباشرة على الأداء الاستراتيجي فضلاً عن تأثيراتها المباشرة .

## الفصل الخامس المبحث الثاني التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر ، يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة ومنهم الإدارات العليا والوسطى في القطاع الصحي – المستشفيات الحكومية والأهلية ، والتي يعتقد إنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق التوافق بين عوامل الصراع وبين استراتيجيات إدارته وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي وتعزيز قدرته في البقاء والارتقاء بدوره الريادي في المجتمع .

1- ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات قيد الدراسة بعوامل الصراع التي تم التطرق إليها وهي ( الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف في المصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي ) بشكل اكبر نسبياً ، لما لتلك العوامل من تأثير مباشر على أنشطة تلك المستشفيات بشكل عام .

2- من الضروري أن يتميز مدراء المستشفيات عينة الدراسة بالكفاءة والفاعلية التي تمكنهم من السيطرة على المستشفى من ناحية وتفويض الصلاحيات لمساعدتهم من ناحية أخرى ليعطوا أنفسهم وقتاً اكبر للتخطيط والتنظيم القائم على الخبرات العلمية والعملية .

3- من الضروري أن يبدي مديري المستشفيات اهتماماً اكبر بإستراتيجيات إدارة الصراع كأساس مهم في اختيار أي بديل من البدائل الإستراتيجية بحيث يتوافق هذا البديل مع أهداف المستشفى وأداءها .

4- استحداث تشكيلات خاصة بالمبدعين في المستشفيات وإيجاد آليات وممارسات معينة لمكافأتهم مادياً ومعنوياً لغرض المحافظة على بقائهم داخل المستشفيات والاستفادة من قدراتهم الفكرية بما يخدم مستقبل الصحة في العراق .

5- ضرورة الاهتمام بتبني الأفكار والمقترحات التي يتقدم بها الموظفون باعتبارهم يمثلون احد أهم مصادر الابتكار للأفكار الخلاقة . وكذلك إدراك إدارات المستشفيات في السعي إلى تشخيص الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية والاهتمام بهم بشكل خاص إذ إنهم يمثلون جزءاً من رأس المال الفكري الذي يمكن أن ينهض بالمستشفى إلى واقع أفضل من الذي تكون عليه .

## الفصل الخامس – المبحث الثاني التوصيات

- 6- ضرورة العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم تسوده الحالات الايجابية البناءة للصراع بين الأفراد العاملين في المستشفى .
- 7- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد من اجل تقليل الصراع بين الأفراد العاملين .
- 8- ضرورة الابتعاد عن المصالح الشخصية عند اتخاذ القرارات وذلك لان القرار المبني على مصالح شخصية يؤدي دائماً إلى توليد الصراع ويقود إلى الفشل وعدم الكفاءة في العمل .
- 9- ضرورة استثمار الحالات الايجابية للصراع البناء لكي تكون أداة بناءة في عملية تطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المستشفى .
- 10- الاهتمام بتشجيع المرؤوسين على المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم والابتعاد عن الانفرادية وذلك لفسح المجال لاقتراح بدائل أكثر وخلق دافعية اكبر ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تقضي على الأسباب المثيرة للصراع الهدام .
- 11- ضرورة اهتمام إدارات المستشفيات في الحصول على أجهزة ومعدات ذات مواصفات قياسية تتناسب مع المواصفات الحالية في الأسواق العالمية ، بقصد تحسين عملية التنسيق بين نظم المعلومات الموجودة فيها .
- 12- إن تعزيز الأداء الاستراتيجي يعتمد على قدرة المستشفى في استراتيجيات إدارة الصراع المختارة واثارة اهتمام المديرين في تمييزهم لعوامل الصراع بما يحقق أهدافها.
- 13- ضرورة تبني إدارات المستشفيات في تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الدرجات المتوازنة لشمولها على المنظورات الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بتحقيق أفضل المرودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي .
- 14- ضرورة الاستثمار الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية في المفاصل الأساسية وكل حسب اختصاصه وإمكانياته .



15- علينا نشر مفهوم الصراع التنظيمي بين متخذي القرارات وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بالدور الذي يلعبه الصراع في المستشفيات .

### توصيات عامة :-

- 1- الاهتمام بتبني المقترحات والأفكار التي يتقدم بها المرضى بعديهم أهم المصادر للأفكار الخلاقة وذلك عن طريق إنشاء شعبة مختصة لجمع وغرلة هذه الأفكار وتطويرها .
- 2- العمل على إدارة الصراع بأسلوب علمي والحرص على تقليله أو التخفيف من حدته من خلال الموازنة بين عوامل الصراع واختيار الاستراتيجيات المناسبة للمناخ التنظيمي في المستشفى .
- 3- ضرورة العمل على إجراء دراسات ميدانية وفي مدد متقاربة من اجل التعرف على أي مستجدات يمكن أن تطرأ على هذه المستشفيات ، خاصة وان المستشفيات تعمل في بيئة تسم بدرجة عالية من الديناميكية .



# المصادر

## القرآن الكريم

تقارير شعب الإحصاء في المستشفيات الحكومية والاهلية ، 2009

### أولاً :- الكتب

- 1- إدريس ، وائل محمد صبحي ، الغالبي ، طاهر محسن منصور ، " توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 2- بني حمدان ، خالد ، إدريس ، وائل ، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن – عمان ، 2009 .
- 3- ثابت ، زهير ، وآخرون ، " العلوم السلوكية " ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2001 .
- 4- جعلوك ، محمد علي عارف ، " كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال " دار الراتب الجامعية – سوفنير ، الطبعة الأولى ، 1999 .
- 5- جواد ، شوقي ناجي ، " سلوك تنظيمي " دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 6- حريم ، حسين ، " إدارة المنظمات منظور كلي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2003 .
- 7- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 8- حمادات ، محمد حسن محمد ، " وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 .

- 9- حمود ، خضير كاظم ، " السلوك التنظيمي " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 10- خليل ، محمد الحاج ، والياس ، طه الحاج ، " السلوك الإنساني في الإدارة التربوية " دار مجدلاوي – عمان ، 1993 .
- 11- داغر ، منقذ محمد ، عادل حرحوش ، " نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي " ، 2000
- 12- الراوي ، خاشع محمد ، " المدخل إلى تحليل الانحدار " ، دار ابن الأثير للطباعة ، جامعة الموصل ، العراق ، 1987 .
- 13- الشماع ، خليل محمد حسن ، حمود ، خضير كاظم ، " نظرية المنظمة " ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 14- صالح ، احمد ، زكريا ، الدوري ، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، 2009 .
- 15- الطويل ، هاني عبد الرحمن ، " الإدارة التربوية والسلوك المنظمي " دار وائل للنشر ، عمان – الأردن ، 1998 .
- 16- الطيب ، احمد محمد ، " الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية – مصر ، 1999 .
- 17- علاونة ، علي ، عبيدات ، محمد ، " نظرية المنظمة " ، رند للنشر ، الكرك ، 1999 .
- 18- العميان ، محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان – الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 19- عياصرة ، معن محمود ، بني احمد ، مروان محمد ، " إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 20- القريوتي ، محمد قاسم ، " السلوك التنظيمي " ، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2000 .
- 21- القريوتي ، محمد قاسم ، " نظرية المنظمة والتنظيم " ، دار وائل للنشر ، عمان – الأردن ، 2002 .
- 22- القطامين ، احمد ، " الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية " ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 23- اللوزي ، موسى ، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، الطبعة الثانية ، 2003 .

- 24- المرهضي ، سنان غالب ، " نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي " ، صنعاء ، الطبعة الرابعة ، 2010 .
- 25- موسى ، غانم فنجان ، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " دار الكتب والوثائق ، مطبعة الراية ، بغداد ، 1990 .
- 26- ميشيل ، ارمسترونج ، " إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً " ، جريير للترجمة والنشر ، الطبعة الأولى ، 2001 .
- 27- ناجي ، معلا ، " التفاوض : الإستراتيجية والأساليب ( مدخل في الحوار الإقناعي ) " ، عمان ، مطابع الفنار ، الطبعة الثانية ، 2000 .
- 28- النجار ، محمد عدنان ، " إدارة الأفراد ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " جامعة دمشق ، 1995 .

## ثانياً :- الاطاريح والرسائل الجامعية

- 29- أبو بكر ، سليمان ، " التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية – عمان ، 1995 .
- 30- الجابر ، زينب ، " قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة " ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، 2007 .
- 31- حسن ، عائدة عبد الحسن ، " علاقة إدراك الخطر بالمتغيرات التنظيمية وأثرها في أداء المنظمة " ، دراسة ميدانية في عينة من الشركات النفطية العراقية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2004 .
- 32- الحمامي ، سناء ، " أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين " دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، ماجستير علوم في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية ، 2006 .

- 33- الخزعلي ، موفق ، " إعادة هندسة الأعمال لتحسين الأداء باستعمال بطاقة التقديرات المتوازنة " ، دراسة تطبيقية في شركة واسط للصناعات النسيجية ، رسالة ماجستير ، الكلية التقنية الإدارية ، 2006 .
- 34- الداودي ، أياد فاضل ، " اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المالي " ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2005 .
- 35- السالم ، زين العابدين جاسم محمد ، " الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المنظمى " ، دراسة تطبيقية في جامعة البصرة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة ، 2000 .
- 36- سعيد ، سناء عبد الرحيم ، " تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة " ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، 2005 .
- 37- عبد العزيز ، حسين نور الدين ، " الأثر التتابعى لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمى " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل ، 2001 .
- 38- العبسي ، إيمان ، " اثر الصراع بين الإدارة والأطباء في قرارات المستشفى " ، دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة صحة بغداد / الكرخ ، دبلوم عال في إدارة المستشفيات ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، 2002 .
- 39- العبودي ، ليلي ، " طرق إدارة الصراع التنظيمي " ، دراسة استطلاعية في المعهد التقني البصرة ، ماجستير علوم في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة ، 2005 .
- 40- عبيد ، عبد السلام إبراهيم ، " فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي " ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2003 .
- 41- الفضل ، مؤيد محمد علي ، " نموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي " أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، 2004 .
- 42- اللامي ، غسان قاسم ، " التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات " ، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية ، 1999 .

- 43- المنصوري ، موفق محمد ، " اثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ، 1998 .
- 44- نايف ، اسعد ، " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي " ، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، 2007 .
- 45- هلال ، عبد الجبار أمين ، " خصائص القيادة الإدارية الإستراتيجية وأثرها في الأداء المنظمي " ، دراسة ميدانية في جامعة البصرة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة البصرة ، 2004 .

### ثالثاً: الدوريات

- 46- بدر اوي ، عبد الرضا فرج ، صبحي ، وائل محمد ، " بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 15 ، 2005 .
- 47- حسن ، محمد حربي ، " اطار عملي لقياس الأداء المنظمي " ، المحاسب القانوني العربي ، العدد 109 ، 1999 .
- 48- حنظل ، قاسم ، " إدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار " ، دراسة تحليلية في الشركة العامة للأدوية في سامراء ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 3 ، العدد 6 ، 2007 .
- 49- زايد ، عادل محمد ، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة " ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الرابع ، المجلد الرابع والثلاثون ، 1995 .
- 50- سلطان ، حكمت رشيد ، الطويل ، أكرم ، " اثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي " ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 24 ، العدد 67 ، 2002 .
- 51- شبلي ، مسلم ، " تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية " ، دراسة حالة خاصة في مصرف الرشيد ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 4 ، العدد 14 ، 2006 .

- 52- الطويل ، أكرم ، سلطان ، حكمت ، " العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي " دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد 4 ، العدد 14 ، 2005 .
- 53- عبد ، أمل ، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء ، العدد 22 ، ك1 ، 2008 .
- 54- المعشر ، زياد يوسف ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 2 ، 2005 .
- 55- الياسري ، أكرم ، عبد محمد ، أمل ، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال " ، مجلة جامعة أهل البيت ، العدد 5 ، 2007 .

#### خامساً :- المؤتمرات

- 56- زايد ، عادل محمد ، " تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي " ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، 2004 .
- 57- عقيلي ، عمر وصفي ، نعلاني ، عبد المحسن ، " تحويل الصراعات لقوة منتجة " ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، سوريا – حلب ، 2006 .
- 58- فرج ، محمد سمير ، " إدارة الصراع طريقك من المواجهة إلى التعاون " ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، القاهرة – مصر ، 2006 .



**A:- BOOKS**

- 1- Ansoff & MC Donnell , "**Implementing strategic management**" ,  
2<sup>nd</sup>ed , Prentice – Hall , 1990 .
- 2- Adam , Everett & Ebert , Ronald J., "**Production & Operation Management : Concept , Models & Behavior**" 5<sup>th</sup>ed , Prentice – Hall of India , New Delhi , India , 1996 .
- 3- Armstrong , Michael , "**Strategic Human Resource Management : A guid to Action**" , Kogan Page : London and Philadelphia , 3<sup>rd</sup> ed 2006 .
- 4- Barbara, A.B.C., "**Conflict Management Negotiation strategies**" , Pearson Prentice Hall , 2007 .
- 5- Beker , Brain E. ; Huselid , Mark A.; Ulrich , Dave , "**The Scorecard : Linking People , Strategy , and Performance**" , Harvard Business School Press , Boston , Massachusetts , 2001.
- 6- Bontis , Nick , "**Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and Advacing the state of field**" , India Group Publishing , 2001 .
- 7- Carrel , M.E, Hatfield , R . , "**Human Resource Management**" 6<sup>ed</sup> , New York , 2000 .
- 8- Certo , Samuel , Peter , Paul, "**The strategic management process**" 3<sup>rd</sup> , Irwin , Inc , New York , 1995 .

- 9- Cokins , Gary , **" Performance Management : Finding The Missing to close the Intelligence Gap "** , John Wiley & Sons , Inc . , 2004 .
- 10- Cook , C. W. ; Hunsaker , I. P. ; Coffey , E. R. , **" Management and Organizational Behavior "** 2<sup>nd</sup> ed , Irwin Mc Graw Hill , 1997.
- 11- Creelman , James , **" Bulding A Strategic Balanced Scorecard : A best – practice framework for aligning abalanced scorecard with corporate strategy "** , Optima Puplicing Ltd , Highlands House 165 the Broadway . London , 2003 .
- 12- Cummings , T.G. , Wsrley , C.G. , **" Organization Development & change "** , pepperdine university , south – Westrn , 2008 .
- 13- Czepil , John A. , **" Competitive marketing strategy "** , prentice Hall , Inc , New York , 1992 .
- 14- Daft , R.L. , Noe ,R.A., **" Organizational Behavior "** , by Harcourt college publishers ,USA , 2001 .
- 15- Daft , R.L. , **" Organization Theory and Design "** , south – western , 2001.
- 16- Daft , R.L. , **" Organization Theory and Design "** , 8<sup>th</sup> ,Thomson south –western , 2004 .
- 17- Daft , R.L. , **" Understanding the Theory and Design of organization "** , printer China translation & printing services , 2007 .
- 18- David , F.R. , **" Strategic management : concept and cases "** , 10<sup>th</sup>ed , prentice – Hall , New Jersey , 2005 .
- 19- David , F.R. , **" Strategic management concepts and cases "** 11<sup>th</sup> ed , Pearson prentice Hall upper Saddle River , New Jersey , 2007 .

- 20- Doherty , T. L. , Horne , T. , "**Managing public services – Implementing changes**" , published in the USA and Canada New York , 2002 .
- 21- De Waal , Andre A., "**Power of performance management : How leading companies create sustained value**" , John Wiley & sons , inc ., 2001 .
- 22- Freeman , "**Strategic management : Stakeholder Approach**" , Boston pitman ,pub , Inc., 1984 .
- 23- Gibson , J.W, Blackard , K. , "**Capitalizing on conflict : strategies and practices for turning conflict to synergy in organizations**" publisher , Davies –black , 2002 .
- 24- Gibson , James L. ; Ivacevich , John M.; Donnelly , JR . James ; Konopaske , Robert , "**Organizations Behavior structure processes**" MC Graw- Hill Irwin , 2003 .
- 25- Gordon , J.R., "**Diagnostic approach to organizational behavior**" , by Allyn and Bacon , 4<sup>th</sup>ed , 1993 .
- 26- Griffin , R.W. , "**Management**" Boston , 4<sup>th</sup> ed ,Houghton M. ,Co,. 1993 .
- 27- Hatch , M.J., "**Organization Theory Modern Symbolic & Postmodern Perspective**" , Oxford University Press , 1997 .
- 28- Hellrigel , D.: Solcum,J.: Woodrnan,R.,"**Organizational Behavior**" , 9<sup>th</sup>ed , Cincinnati , South Western, 2001 .
- 29- Hill , J . Pullen , J ., "**Implementation A strategic performance management system , measuring strategic performance**" , part three mercor media , Inc ., 2001 .

- 30- Hodge m B.J. ,Anthony W.P. ,"**Organization Theory . A strategic Approach**" , 4<sup>th</sup> ed , Allyer and Becon .Inc.,1991 .
- 31- Hodgetts , R.M., "**Means of quality and high performance**" , Amacon American Management Association, New York, 1998 .
- 32- Holbech , Linda , "**The High performance organization creating dynamic stability and sustainable success**" , Elsvier Butter Worth – Heinemann , 2005 .
- 33- Hunger , David & Wheelen ,Thomas, "**Strategic Management**" , 6<sup>th</sup> ed Addison- Wesley , New York , 1998 .
- 34- Jain , S.C., "**Marketing planning & Strategy**" , by South – Western , college publishing Cincinnati , Ohia , 1997 .
- 35- John,M.,Ivancevich & Michael,T.,Matteson," **Organizational Behavior and Management**" 3<sup>rd</sup>ed Homewood , Irwin, 1990.
- 36- Johnson , D.W. & Johnson , F.P., "**Joining together group theory and group skills**" , 7<sup>th</sup> ed , Boston , Allyn and Bacon , 2000 .
- 37- Jones , G.R., "**Organizational Theory , Design , and change**" , 5<sup>nd</sup> ed , pearson prentice Hall , United States of America , 2007 .
- 38- Jones , Gareth , "**Organizational Theory –Text and cases**" , Addison weasly , Publishing Co . , New York , 1995 .
- 39- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , "**The Balanced Scorecard measures that drive performance**" HBR , 1992 .
- 40- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , "**The Balance Scorecard translating strategy in to action**" , Harvard Business School Press , 1996 .

- 41- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , "**The Strategy focused organization**" , HBS press Boston , USA , 2000 .
- 42- Kaplan , , R.S. & Norton , D.P. , "**Alignment : Using the Balanced Scorecard to create corporate Synergies**" , Harvard business School press , Boston , Massachusetts , 2006 .
- 43- Kotler , P . , Armstrong , G. , "**Principles of Marketing**" , 8<sup>th</sup> ed , prentice – Hall International , Inc , 1999 .
- 44- Kotler , P. , "**Marketing Management**" New Jersey – prentice Hall , 2000 .
- 45- Lambert , J., Myers ,F.P. , "**Activities for conflict resolution**" Amherst , am , Hr development press , 1999.
- 46- Lewicki , R.J. : Barry, B. : Saunders , D.M., "**Essentials of negotiation**" 4<sup>nd</sup> ed , MCGraw . Hill International edition , 2007
- 47- Mullins , L.J. , "**Management and organizational behavior**" 7<sup>nd</sup> ed , companion website , 2005 .
- 48- Nair , Mohan , "**Essential of Balanced Scorecard**" , John Wiley & sons , Inc ., 2004 .
- 49- Narayanan , V. & R. Nath , "**Organizational theory : A strategic approach**" , 1<sup>st</sup>ed , Boston : Richard ,D. , Inc ., 1993 .
- 50- Newstrom , J.W., Keith , D., "**Organization Behavior human behavior at work**" , MC Graw . Hill companies , 2002 .
- 51- Niven , R. , Paul , "**Balanced Scorecard step by step : Maximizing performance and Maintaining Results**" , John Wiley & sons , Inc . , 2002 .

- 52- Niven , R. , Paul , **" Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies "** ,New York : John Wiley & sons , Inc . , 2003 .
- 53- Niven , R. , Paul , **" Balanced Scorecard Diagnostics : Maintaining performance and Maintaining Result"** , John Wiley & sons , Inc . 2005 .
- 54- Quinn ,E .Robert ; Fearmen ,R. Sue ; Thompson , P. Michael ; MC Grath , R. Michael , **" Becoming master manager "** , Canada : John Wiley & sons Inc. printed in USA 1996 .
- 55- Rampersad , Hubert , K., **" Total performance Scorecard : Redefining Management to Achieve Performance with Integrity "** , Butter worth Heinemann , 2003 .
- 56- Robbins , S.P. , **" Organizational Behavior "** , 9<sup>th</sup>ed , prentice – Hall of India . private limited , New Delhi , 2000 .
- 57- Robbins , S.P. , Judge , T.A., **" Organizational Behavior "** , 13<sup>rd</sup> ed . , by pearson education , Inc . , upper saddle river , New Jersey , 2009 .
- 58- Roolinson , D.; Broadfield , A.; Edwards, D., " Organizational behavior and analysis , New York : Addison WESLY Longman , 1998 .
- 59- Ross , M. , **" System evaluating the management of enter price "** Idea group publishing , Hill – 2001 .
- 60- Schermerhorn , J.R. ; James , H. ; James , G. ; Osbon , R., **" Organizational Behavior "** , 6<sup>th</sup> ed , John wiley & sons , Inc, New York , 1997 .

- 61- Smith , K.A., "**Project management and team work**", Mc Graw  
–Hill best series , New York , 2000 .
- 62- Wright , P.M. , Neo , R.A., "**Management of organization**" , 2<sup>nd</sup>  
ed ., 1996 .
- 63- Wright , P.M. ; Kroll , M . ; Parnel , J. , "**Strategic management  
concept**" , 2<sup>nd</sup> ed , prentice - Hall , 1998 .

### B:-Periodicals

- 64- Amason ,A.C. , Schweiger , "**The effect of conflict on strategic  
decision making effectiveness and organizational performance**" ,  
in C.K.W.de dreuk Evan de vliert ( EDS) , 1997 .
- 65- Andersen , Majdave , "**Balanced scorecard – Balanced life**" ,  
Army pharmacy " , Vol. 2 No.2. May , 2001 .
- 66- Brown, D.M. , Laverick, S., "**Measuring corporate performance**  
", Journal Long Range planning , Vol 27 , No 4 , 1994 .
- 67- Dechurch , L.A., Marks , M.A. , "**Maximizing the benefit of task  
conflict : The role of conflict management**" , International Journal  
of conflict management , No.12 , 2001 .
- 68- Dyer , H., & Singh ,H., "**The Relational view : cooperative  
strategy and source of inter organizational competitive advantage**  
" Academy review , 69 (4) . 1998 .
- 69- Eccles , R. G. , "**The performance measurement manifests**" ,  
Harvard business review , vol . 69 , No .1 pp.131-137 , 1991 .

- 70- Floyd , S.W. , Lane, P. J. , "Strategizing throughout the organization : Management role conflict in strategic renewal of conflict management" , Academy of management review , 25, 2002 .
- 71- Frigo , Mark , L.; Pustorino Paul G.; Krull Jr. George W., "The Balanced scorecard for community banks : Translating strategy into Action " , Bank Accounting and Finance e , Vol. 13 , No.3 Spring , 2002.
- 72- Grant , R . M . , "To ward Acknowledge . Based theory of the firm " , ( SMJ) , winter Vol . 4 No. 1 , 2000 .
- 73- Jehn , K.A. , "Amultimethod examination of the benefit and detriments of intergroup conflict " , Administrative science quarterly , No.40 , 1995 .
- 74- Kaplan , Robert S., "Strategic performance measurement and management in Nonprofit organization " , Nonprofit management & Leadership , Vol , 11 , No 3 , Spring , 2001 .
- 75- Katrman , V , Ramanujan , V. , "Measurement of Business performance in strategy research :A comparison of Approaches " , Academy of management Review , Vol . 11 No .4 , 1996 .
- 76- Lee , C. , "Conflict prevention in northeast Asia theoretical and conceptual reflections " , in conflict prevention and conflict management , ed . Nikolas ,L.P. ,2005 .
- 77- Powell , R., McGuire, S. , "The measurement and measurement of performance distance education " , Institutional research , Athabasca university , 2002 .



- 78- Robbins , J., Wiersema , M. , "**A resource – based approach to the multi business firm**" , strategic management Journal , Vol .16 , No . 4 , 1995 .
- 79- Tidde, Simon , t., Friedman , Raymond ,A , "**Conflict style and coping with role conflict : An extension of the uncertainty model of work stress**" , International Journal of conflict management , Vol 13 , Issue 3 , 2002 .
- 80- Tubre , T.C. , Collins , J. M. , "**Ameta – analysis of the relationship between role ambiguity , role conflict and job performance**" , Journal of management , No .26 , 2000 .
- 81- Wessmann , M.S. , Swanstrom , N.L.P. , "**Conflict , conflict prevention conflict management and beyond : conceptual exploration**" , central Asia – Caucasus institute & skill road studies program , Washington , 2005 .

### C:-Internet

- 82- Aiello ,R. , "**Workflow performance evaluation**" , Thesis submitted to the univesital di salerno , Italy , March , 2004 .
- 83- Al-Dahiree , Jaafer Sadiq Abed Alhassan, "**construction of simulation model improve the performance of precast concrete factory**" . Thesis submitted to the college of engineering , Baghdad university , 2003 .
- 84- Algert , N.E. ; Waston , K. "**Conflict Management – introductions for individuals and Organization**" Bryan , 2002 .

- 85- Atkinson , Anthony , **" Strategic performance measurement and incentive compestion "** 2004.[www.arts](http://www.arts.uwater.ca), uwater ca.
- 86- Ben , and others , **" Using strategic performance management to create Balanced scorecard in a Health care Environment "** , 2008.
- 87- Bob , Kali , **" strategic performance measurement "** , 2003 . RK Business Development LLC. [http: // www.bobkali](http://www.bobkali.com) . RK.com .
- 88- Cokins , Gary , **" Strategic performance management "** , 2003 . [htt://www. sbtd c org](http://www.sbtcd.org) .
- 89- Glunk , U., Wilderom , C. , **" Organizational effectivenss "** , 2000 . [htt://www.sbtcd. org](http://www.sbtcd.org) .
- 90- Goh , E . , **" A Guide on how to use the Balanced scorecard to improve corporate performance "** case study , 2000 .
- 91- Jain , R.K., Triandis , H.C. , **" Management of Research and development organization "** , 2<sup>nd</sup> edition . 2009 .[www. Edara . com](http://www.Edara.com) .
- 92- Jin , Jongsoon , **" Intra – organizational mechanism and conflict Behaviour "** USA , 2002 .
- 93- Jon , N., and others , **" 10 – Years Experience Integating strategic performance Improvement initiative : can the Balance scorecard ,six sigma , and team training all thrive in a single Hospital ? "** , 2008 .
- 94- Kelly ,Floyed , **" Performance measurement achieving height performance through alignment and strategic learning "** 2002. Database - Academic search Elite.

- 95- Kirkendall , J.Nancy , "**Organizational performance measurement in the energy information administration**" , 2005 .  
[http:// www. Census . gov/pup/prod/2/ gen/96arc/ikirken.pdf](http://www.Census.gov/pup/prod/2/gen/96arc/ikirken.pdf) .
- 96- Medina , Francisco J. , and other , "**Type of conflict and organizational consequences**" , Alberta , Canada , 2002 .
- 97- Mohd Isa , Zailan , "**The Development of performance measurement Framework in the management of public office Building**" Available from [www. T log . ith . se / Documents](http://www.Tlog.ith.se/Documents) , 2002 .
- 98- Patrick , R . Richard , May , "**Teame and conflict management style : The Moderating effect of conflict management style on the relationship between the type of conflict and team effectiveness in continuous work teams**" , Lincoln , Nebraska , Doctoral Dissertation , 1997 .
- 99- Rawlings , K. M. ; Parker ,W.J. ; Shadbolt , N.M., "**The applicability and use of the balanced scorecard for the farm manager**" , Australian argi – food , 2000 . [http : // www. Agri business . asn . au](http://www.Agribusiness.asn.au) .
- 100- Rughase , Olaf , "**Strategic performance measurement**" , Agongnitine approach , 1999 .[www.Hcp . enst , ed](http://www.Hcp.enst.edu) , Dubledy , New York .
- 101- Song , Y., "**Comparison of organizational conflict management strategies between Americans and Koreans companies**" , presented at the annual meeting of the international communication Association , New Orleans , 2009 .

102- Turkalj , Z., and other , **" conflict management in organization "**  
 , Article provided by faculty of Economics in Osijek , Croatia in its  
 journal Interdisciplinary management Research , 2008 .

103- WWW. Foundation coalition. Org / team .

104- WWW. Islam . online . net .

105- WWW. Stats . bls . gov.

106- خليل ، إبراهيم ، **" استراتيجيات إدارة الصراع "** ، مدير إدارة خدمات المرضى  
 مستشفى قوى الأمن العام ، 2009 .



# الملاحق

## ملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين

- 1- أ.د. حاكم محسن محمد / عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- 2- أ.د. محمد عبد الحسين الخطيب / قسم اللغة العربية / كلية التربية / جامعة كربلاء .
- 3- أ.د. عبد الحسين حسن حبيب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- 4- أ.د. طلال محمد علي الججاوي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- 5- أ.د. جمال الدباغ / الكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- 6- أ.د. عواد كاظم شعلان / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- 7- أ.م.د. علي كريم عبد سالم الخفاجي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- 8- أ.م.د. سمير الخطيب / الكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- 9- أ.م.د. صلاح الدين الإمام / الكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- 10- أ.م.د. أياد الرحيم / الكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- 11- أ.م.د. إحسان دهش جلاب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الديوانية .
- 12- أ.م. فؤاد حمودي العطار / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- 13- أ.م. عبد الكريم شعبان / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
- 14- م . احمد الازيرجاوي / علم النفس / كلية التربية / جامعة كربلاء .

## ملحق رقم (2) أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في المستشفيات

- 1- الدكتور كاظم عبد الحسين محمود / مدير مستشفى النسائية والتوليد .
- 2- الدكتور نذير محمد الربيعي / مدير مستشفى الحسين العام .

- 3- الدكتور علاء مرتضى الأنصاري / مدير مستشفى التعليمي للأطفال .
- 4- الدكتور علي رزاق الحسيني / مدير مستشفى الهندية العام .
- 5- الدكتور مؤيد عبد الباري رئيس قسم الباطنية / مستشفى لحسين العام .
- 6- الدكتور خضير عباس عبيد مدير قسم الجراحة / مستشفى الهندية .
- 7- الدكتور حسين محيبيس الحسناوي مدير قسم الأطفال / مستشفى الهندية .
- 8- الدكتور جلال محمد مهدي عبد الكريم مدير شعبة التخدير / مستشفى النسائية والتوليد .
- 9- الدكتور عباس رحيم إبراهيم / مدير شعبة المختبر في مستشفى النسائية والتوليد .
- 10- السيد سمير محمد جاسم / المعاون الإداري في مستشفى الحسين العام .
- 11- السيد وثيق حمزة الياسري / مدير الذاتية في مستشفى الحسين العام .
- 12- السيد إسماعيل كاظم هادي / مدير الذاتية في مستشفى النسائية والتوليد .

### ملحق رقم (3) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

Z4	Z3	Z2	Z1	Z		
0.776	0.774	0.763	0.729	0.801	Pearson Correlation	X
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.777	0.770	0.763	0.728	0.797	Pearson Correlation	X1
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.738	0.741	0.744	0.723	0.767	Pearson Correlation	X2
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.677	0.669	0.648	0.613	0.699	Pearson Correlation	X3
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.708	0.710	0.694	0.660	0.730	Pearson Correlation	X4
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

97	97	97	97	97	N	
0.813	0.802	0.793	0.765	0.837	Pearson Correlation	Y
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.827	0.814	0.814	0.793	0.894	Pearson Correlation	Y1
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.810	0.802	0.764	0.763	0.834	Pearson Correlation	Y2
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.809	0.801	0.792	0.759	0.833	Pearson Correlation	Y3
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	97	97	97	97	N	
0.761	0.749	0.730	0.700	0.785	Pearson Correlation	Y4
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
97	07	97	97	97	N	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ملحق رقم (4)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

إلى/ السيد

المحترم .....

استمارة استنبانه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزءاً من متطلبات انجاز رسالة الماجستير في إدارة الأعمال إذ تسعى إلى دراسة (عوامل الصراع في المنظمات واستراتيجيات إدارته وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي- دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء) ، وقد وقع الاختيار على قطاع الصحة ميداناً للدراسة وذلك للمؤهلات التي تمتلكها المؤسسات الصحية في مجال التطبيق ، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ماستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، كي تكتمل الصورة لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

1- إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .



2- يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً

3- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو اقرب إلى ذلك

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

إشراف

الأستاذ الدكتور  
الأستاذ المساعد الدكتور  
علاء فرحان طالب  
أكرم محسن الياسري

الباحثة

طالبة الماجستير / إدارة الأعمال

نعم دايع عبد علي

## معلومات عامة

أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس :- ذكر	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	الفئة العمرية :-	
-51	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>
		60	
- 60	<input type="checkbox"/>	31	<input type="checkbox"/>
		فأكثر	
	<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي :-	
	<input type="checkbox"/>	ماجستير	
	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	
		دكتوراه	
	<input type="checkbox"/>	المنصب الإداري الحالي :-	
	<input type="checkbox"/>	مدير	
	<input type="checkbox"/>	مدير شعبة	

سنوات الخدمة في المستشفى :- 1- 5

30 -6- 10

31- فأكثر 11- 15

16

عدد الدورات التدريبية المشارك بها :- لا يوجد  4 - 6

9 -7 1 - 3

فأكثر -

### أولاً:- عوامل الصراع في المنظمات

**الصراع التنظيمي :-** هو الاختلاف الذي يؤدي إلى إرباك أو تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات بشكل يقود إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل ، ومن عوامل الصراع التي سيتم اعتمادها في الدراسة هي :-

1- **الاختلاف في القيم :-** ويعني الاختلاف في المبادئ والتقاليد التي يحملها الفرد أو الجماعة في منظمة معينة ويكون لها تأثير واضح في سلوكه في تلك المنظمة أو في تلك الجماعة ، علماً إن الأفراد يحملون قيم متباينة والتي غالباً ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات في داخل المنظمة .

اتفق بنسبة											العبارات	
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											1- يؤدي الاختلاف في القيم الأخلاقية والثقافية إلى اختلاف في توجهات الأفراد داخل المستشفى .	
											2- يؤدي تباين المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد إلى عدم الانسجام والتعاون في المستشفى	
											3- تعمل إدارة المستشفى على الإفادة من الاختلافات الحاصلة في قيم الأفراد وثقافتهم وتسخيرها لخدمة مصالح المستشفى .	
											4- يساهم الاختلاف في المستوى الثقافي والاجتماعي بين الأفراد في تقليل مستوى جودة الخدمات المقدمة للمرضى .	
											5- تعمل إدارة المستشفى على تكريس ثقافتها الخاصة لدى الأفراد العاملين وبشكل منظم .	



0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %			
												-1	تعمل إدارة المستشفى على توفير جو من الودم والثقة بين جميع الأفراد العاملين فيها .
												-2	تمنح إدارة المستشفى المرونة اللازمة إلى رؤساء الأقسام في استخدام الصلاحيات المطلوبة
												-3	يساعد هيكل المستشفى الحالي على تسهيل عمليات الاتصال بين الأقسام .
												-4	تمارس إدارة المستشفى عمليات تغيير رؤساء الأقسام والوحدات بشكل دوري منتظم .
												-5	يوجد توصيف دقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالأقسام والأفراد العاملين فيها بما يؤدي إلى استقرار الهيكل التنظيمي .

### ثانياً :- استراتيجيات إدارة الصراع

إدارة الصراع :- وهي محاولة الإفادة من الصراعات الخاصة في المنظمة إيجابياً وبوجيها الوجهة الصحيحة ومن ثم منع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل ، ومن استراتيجيات إدارة الصراع التي سيتم اعتمادها في الدراسة هي :

1- إستراتيجية التجنب : يقصد بهذه الإستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع وعدم مواجهته .

اتفق بنسبة											العبارات	ت	
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %			
												-1	يحاول الأفراد تجنب نشوء أي خلاف مع زملائهم في العمل مهما كانت الأسباب
												-2	تعمل الإدارة على إبعاد أطراف الصراع بعضهم عن بعض للتقليل من حدته .
												-3	لا تهتم إدارة المستشفى بزيادة التفاعل بين الأفراد وخصوصاً في المواقف الرسمية .
												-4	تتجنب إدارة المستشفى اتخاذ مواقف معينة يمكن أن تثير الجدل والنقاش .
												-5	تحرص إدارة المستشفى على تجنب استفزاز موظفيها .

2- إستراتيجية الانسحاب :- ويقصد بها أن تقوم المنظمة بوقف الصراع من جانب واحد لاقتناعها بعدم جدوى الاستمرار فيه بأي شكل من الأشكال .

ت	العبارات	اتفق بنسبة																				
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %										
-1	تقوم إدارة المستشفى بتقديم تنازلات من أجل الحفاظ على الحد الأدنى من التفاهم بين الأفراد																					
-2	تسعى إدارة المستشفى إلى التقليل من الاختلافات بين الجماعات والتركيز على الأشياء المشتركة .																					
-3	تلجأ إدارة المستشفى إلى اعتماد أسلوب التهينة عند توقعها حدوث نتائج سلبية لحالة الصراع الحاصلة فيها .																					
-4	تعمل إدارة المستشفى على نشر ثقافة التضحية والإيثار بين الأقسام والأفراد العاملين فيها .																					
-5	تهتم إدارة المستشفى بالمحافظة على الهدوء والسلام بين أفرادها من أجل تحقيق أهدافها .																					

3- إستراتيجية التنافس :- وهي الإستراتيجية التي تعتمد على مبدأ تحقيق المصلحة الذاتية لطرف معين بغض النظر عن الآثار السلبية التي تصيب بقية الأطراف الأخرى .

ت	العبارات	اتفق بنسبة																				
		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %										
-1	تحد إدارة المستشفى من اهتمامات الفرد بمصالحه الخاصة على حساب مصالح الآخرين واهتماماتهم .																					
-2	تسعى إدارة المستشفى إلى توزيع المهام والنشاطات بين أقسامها بشكل عادل وفقاً للكفاءة والخبرة .																					
-3	تقوم إدارة المستشفى بالإشراف الدائم والمستمر على الأقسام للحد من ظاهرة التنافس اللا شرعي .																					
-4	تتدخل إدارة المستشفى في تحويل التنافس بين الأفراد من التنافس الهدام إلى البناء .																					
-5	تحرص إدارة المستشفى على تنمية التنافس بين وحداتها الفرعية لتحقيق أهدافها .																					

4- إستراتيجية التعاون :- ويقصد بها الجهود التي يبذلها المدير من أجل تعزيز اعتقاد العاملين إن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض .





											اعمالهم .	
											تسعى إدارة المستشفى إلى زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة .	-2
											تهتم إدارة المستشفى بإدخال المعدات التكنولوجية باستمرار لتحسين أدائها .	-3
											تعتبر إدارة المستشفى متميزة في أداء عملها مقارنة مع غيرها من المستشفيات .	-4
											تلجأ إدارة المستشفى إلى إدخال عاملها بدورات تطويرية بين مدة وأخرى لتحسين أدائها .	-5

### ملحق رقم (5)

الوسائل الإحصائية المستخدمة:-

1- مزمك نحلأ :-

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

ؤء آ م :-

$$\bar{X} = \text{تقدير الوسط الحسابي.}$$

$$\bar{X}_i = \text{استجابات أفراد العينة .}$$

$$N = \text{حجم الصيغة .}$$

2- مزمك نحلأ نحلأ م :-

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$



وَأَم :-

$\bar{X}$  = الوسيط الحسابي الموزون.

$f_i$  = التكرار.

3- **الإمثلة** **المسندة** :- يستخدم التشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ أن :-

$S$  = تقدير الانحراف المعياري .

$x_i$  = استجابات أفراد العينة .

$f_i$  = التكرار .

$\bar{x}$  = تقدير الوسيط الحسابي للاستجابات .

4- نموذج معادلة الانحدار.

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

4- **المعطى الإقتراني**  $r$

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

5- **المعطى الإقتراني**  $R^2$  :-

$$R^2 = r^2$$

6- الإختبار (T - Test) المستخدم بين الإقتدر :-

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

وأم :-

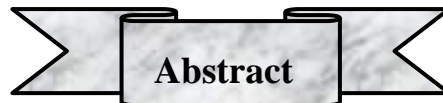
$r$  = معامل الارتباط

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات) .

8- اختبار F ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار .

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$



## Abstract

The present study deals with factors of organizational conflict ( independent variable , represented by difference in values , aims and interests , dependency among department and organizational change ) , the strategies of managing it ( medium variable , including , avoidance , withdrawal , competition and cooperation ) and their effect in achieving the strategic performance ( dependent variable ) due to a number of indexes represented by finance , customer , inner operation , learning and growth perspective . The problem of the study is about the role of factors of conflict and the strategies of managing it in achieving the strategic performance .

Health sector is chosen , including governmental and non-governmental hospital in Karbala governorate , for it is one of the most important serving sectors which affects people's health and psychology . The question is how can organizations transform the negative phases of the conflict into positive ones ? And how can it be a motive to stimulate competition and innovation among individuals which might increase the efficiency of strategic performance in organizations ?

The study adopts a hypothetical scheme , representing the logical relations among the study variables.To reveal the nature of these relations , a number of hypotheses has been set as primary answers . These are :-

- 1- There is no meaningful connecting relationship among the factors of conflict , the strategies of managing it and and the strategic performance with its indexes .
- 2- There is no meaningful effectiveness relationship for the factors of conflict and the strategies of managing it in achieving the strategic performance with its indexes .

A questionnaire is used as a main tool in data collecting , concerning the field study . The study reached at the following conclusions :-

- 1- Organizations under study vary in adopting the study variables .

- 2- There is a meaningful connecting and effectiveness relationship among the main study variables , represented by the factors of conflict , strategies of managing it and the strategic performance with its indexes .

The study recommends the following :-

- 1- It is necessary to invest the positive cases of constructive conflict to be a constructive tool in the process of developing the innovative abilities of employees .
- 2- Calling the management of the hospital under study to spread the concept of organizational conflict among decision makers by way of holding conferences and at enlightening them with the role that conflict plays in .

**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**Karbala University  
College of Administration & Economic  
Business Administration department**

**Factors of Organizational conflict and the  
strategies of managing it and Their Effect in  
the Strategic Performance**

**A Survey study in Governmental and Non – Governmental  
Hospitals**

**A Thesis  
submitted to the council of the college of Administration and  
Economics  
University of Karbala**

**In partial Fulfillment of Requirement for the master Degree in  
Business Administration**

**By  
Nagham Daiekh Abed – Ali Al- Hasnawi**

**Supervised by**

**Prof . Dr. Alaa Farhan Talib      Ass. Prof . Dr. Akram Muhsin  
AL-Yasiri**

**( 2010-1431)**