

عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي

((دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية))

أ.د. علاء فرحان طالب م.م نغم دايع عبدعلي أ.م.د. أكرم محسن الياسري

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

المستخلص:-

يسعى هذا البحث إلى دراسة عوامل الصراع في المنظمات (المتغير الأول) والتي شملت كل من (الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح ، الاعتمادية بين الأقسام ، التغيير التنظيمي) ، واستراتيجيات إدارته (المتغير المستقل الثاني) والتي تمثلت باستراتيجيات (التجنب ، الاسحاب ، التنافس ، التعاون) وأثرهما في الأداء الاستراتيجي (المتغير المعتمد) وفقاً لأربعة من المؤشرات المتمثلة بـ (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) . 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 ايجابية وجعله حافزاً لإثارة روح التنافس والإبداع بين الأفراد مما يزيد من فاعلية الأداء الاستراتيجي في المنظمات ، حيث تم اعتماد استبانة لهذا الغرض شملت (97) مديراً يعملون في ستة مستشفيات منها (4) حكومية و (2) أهلية . وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان هناك تأثير لعوامل الصراع واستراتيجيات ادارته بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الاداء الاستراتيجي في المستشفيات عينة الدراسة . ثم اختتم البحث بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته الثلاث .

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 ?

المقدمة :-

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 تعابش 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 .

من هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي ببحث العوامل التي تسهم في نشوئه بين الأفراد ، وكذلك التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن بموجبها تحديد الاتجاه الذي يعود بالفائدة على الأطراف ذات العلاقة ، وكذلك معرفة مدى تأثير هذه العوامل والاستراتيجيات في تحقيق الأداء الاستراتيجي . ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم هيكلة البحث في أربعة مباحث * تناول المبحث الأول منهجية الدراسة .

* تناول المبحث الثاني (الإطار النظري للبحث) وقد تالف من ثلاثة فقرات ، الأولى الصراع التنظيمي في حين تناولت الثانية استراتيجيات إدارة الصراع ، أما الثالثة فقد تناولت الأداء الاستراتيجي .

* تناول المبحث الثالث (اختبار نموذج البحث وفرضياتها) من خلال قياس علاقات الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث باستخدام تحليل الانحدار وتحليل المسار .

* تناول المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات) .

المبحث الأول :-**منهجية البحث :-****1 - مشكلة البحث :-**

يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسالتالي :-
هل تساهم عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في المستشفيات من تحقيق الأداء الاستراتيجي ؟

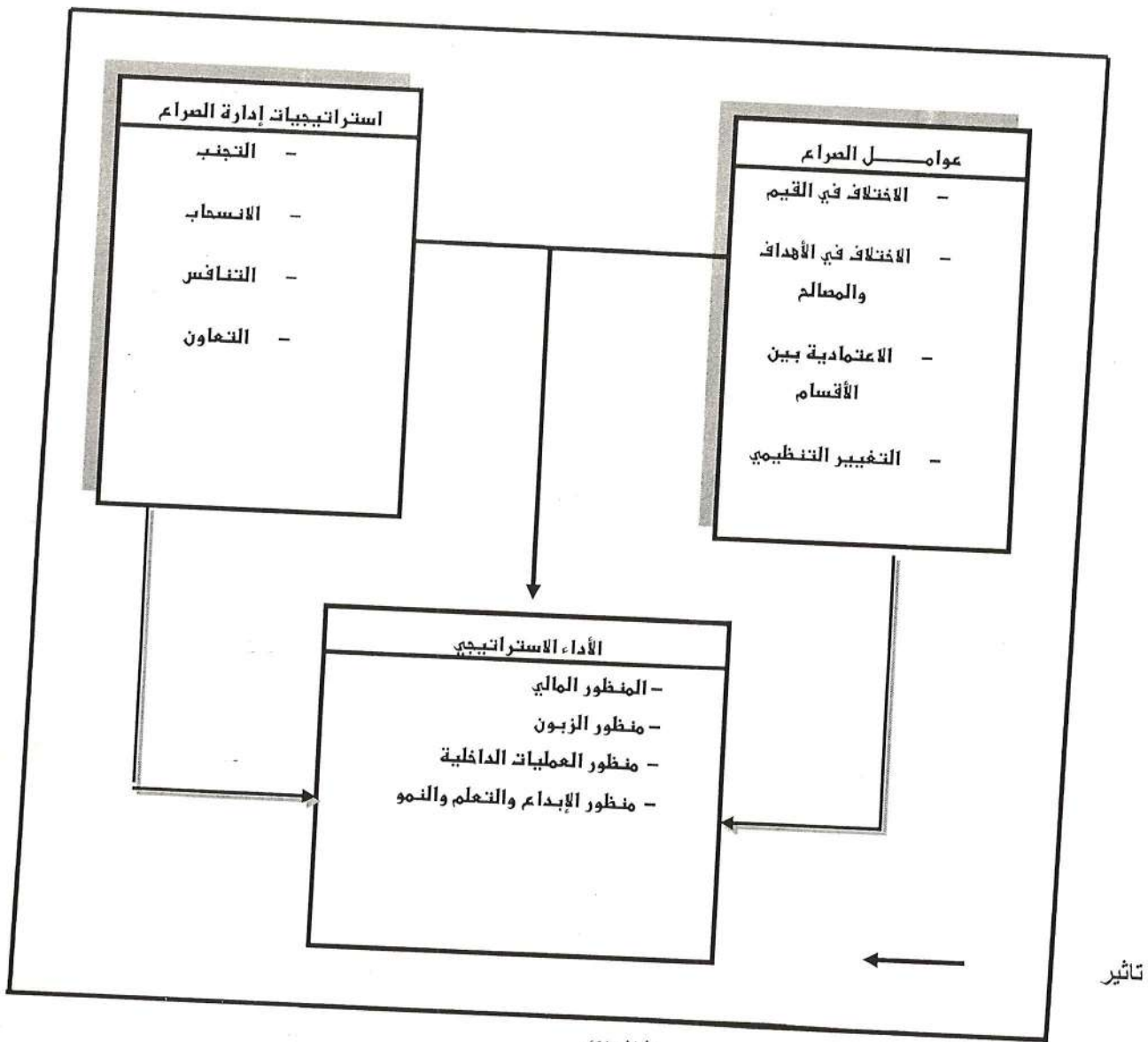
2- أهمية البحث :-

تتمثل الأهمية الميدانية لهذا البحث 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 الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المنظمات في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن وفي المستقبل ، نظراً لكبير 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 .

3- أهداف البحث:-

في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فان الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل بتعريف الدور الذي تلعبه عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المستشفيات ، وذلك من خلال الاهداف الفرعية الآتية :-
أ- تحديد أثر عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي للمستشفيات عينه البحث .
ب- محاولة تصميم وبناء مخطط البحث الفرضي واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية
ج- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمنظمات موضوع البحث والمنظمات المماثلة عن مدى إسهام عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق فاعلية اكبر للأداء .

4- مخطط البحث الفرضي:-
 في ضوء مشكلة وأهداف البحث وضمن إطاره النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث وكما في الشكل (1) ، ويشير هذا المخطط إلى ثلاثة أنواع من المتغيرات .



شكل (1)
 مخطط البحث الفرضي

5- فرضيات البحث :-

من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار مخططة الفرضي فقد اعتمدت البحث على مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:-

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لكل من المتغيرات الفرعية لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته .

6- حدود البحث :-

أ - الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمستشفيات الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء المقدسة .

ب - الحدود الزمانية: تمتد الحدود الزمانية للبحث للمدة من 1 / 5 / 2011 إلى 1 / 8 / 2011

7- أدوات البحث:- من أجل أن يحقق هذا البحث غايته فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على استمارة الاستبانة وكانت تتضمن المحاور الآتية وكما مبينة في الجدول رقم (1)

جدول (1)

محاور الاستبانة

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

المصدر :- إعداد الباحثون

8- توزيع استمارة الاستبانة

يشير الجدول (2) إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين ، إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (100) استمارة ، وعدد الاستمارات المسترجعة (97) استمارة ، وهذا يعني إن نسبة الاستجابة كانت (97%) .

جدول (2)
عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

الاستمارة			حجم العينة	مجتمع البحث
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 الباحثون

9- وصف عينة البحث:-

تم تحديد عينة البحث بصورة قصدية ، حيث شملت عدداً من المدراء ومدراء الأقسام والشعب العاملين في المستشفيات الحكومية والأهلية ، والجدول (3) يوضح خصائص عينة هذه البحث .

جدول (3)
وصف عينة البحث حسب استمارة الاستبانة

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكور	82	%85
	الإناث	15	%15
المجموع		97	%100
الفئة العمرية	30 - 21	20	%21
	40 - 31	40	%41
	50 - 41	25	%26
	60 - 51	10	%10
	60 فأكثر	2	%2
المجموع	العينة	97	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	25	%26
	بكالوريوس	51	%53
	دبلوم عال	13	%13
	ماجستير	1	%1
	دكتوراه	7	%7
المجموع	العينة	97	%100
المنصب الإداري	مدير	5	%5
	مدير قسم	21	%22
	مدير شعبة	71	%73
المجموع	العينة	97	%100
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
	العينة	97	%100
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 الباحثون بالاعتماد على استمارة الاستبانة

10- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

من أجل اختبار فرضيات البحث ، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية ، فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS12 for windows) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي (التكرارات والنسب المئوية ، معامل الارتداد البسيط Simple Regresson coefficient ، معامل التحديد R2 ، اختبار F ، فضلاً عن تحديد المسار .

المبحث الثاني : الإطار النظري**أولاً:- الصراع التنظيمي Organizational Conflict****1- مفهوم الصراع وأهميته:- Conflict concept and importance**

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) . إذ 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 (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) . وكذلك عرفه (Jones,2007:256) بأنه الاشتباك الذي يحدث عندما يتم منع هدف مباشر لجماعة معينة من قبل جماعة أخرى .

2- العوامل التي تسبب الصراع Conflict factors:-

يتفق كثير من الكتاب والباحثين على مجموعة من العوامل المسببة للصراع التي تتمثل بالاتي (

(Newstrom&Keith,2002:263) ، (Gibson,etal.,2003:254) ، (Jones,2007:397) ، (Daft, 2007:362)

أ- 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. فالاختلاف في فلسفاتهم وقيمهم الأخلاقية قد يقودهم إلى توجهات مختلفة ويمتد الخلاف بين الأفراد والمنظمات فيأخذ أطواراً عدة لتسبب الصراع في المنظمة . كما 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 ، في هذا السياق أنه كلما زادت الاختلافات بين الأفراد (من حيث الشخصية والقيم والاتجاهات والتعليم والعمر) قل احتمال العمل بتعاون وسلاسة .

ب- الاختلاف في الأهداف والمصالح :- الاختلاف في الأهداف والمصالح من العوامل التي تسبب الصراع بين الأفراد والجماعات ، وتعكس أهداف كل قسم غايات الأفراد وهم يحاولون الوصول إليها ، ويذكر 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 .

ت- الاعتمادية بين الأقسام :- 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 هناك 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 .

ث- التغيير التنظيمي :- 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 ، وكذلك فإن معظم المشكلات أيضاً تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح قنوات الاتصال . وفي ضوء ما تقدم 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 .

ثانياً :- استراتيجيات إدارة الصراع Conflict Management Strategies**مفهوم إدارة الصراع :- Conflict Management concept**

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 الكتابوالباحثين حول مفهوم إدارة الصراع إذ أوضح

(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 .

2-استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :- Conflict management strategeis

يتفق مجموعة من الكتاب والباحثين على ان استراتيجيات ادارة الصراع تتمثل في الاستراتيجيات الاتية (القطامين،2002:88) ،

(Dohert&Horn,2002:183) ، (Smith,2002:2) (Algert,&Waston,2002:2)

أ- إستراتيجية 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 . وتتسم إستراتيجية التجنب بمستوى واطئ من الإيجاب

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 الاسحاب 2- القدرة على وضع المشاكل جانباً 3- القدرة على ترك الأشياء

بلا حل 4- تقدير التوقيت.

ب- **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 انتظاراً لتغير بعض علاقات القوة السائدة أو إستراتيجياً إذ يتم قطع العلاقة بصورة كاملة مع الأطراف الأخرى للصراع مع عدم توفر النية لاستئنافها في المستقبل (القطامين ، 2002 : 88) ، 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 (Robbins&Judge,2009:390) نسيان الرغبات ، عدم الأتانية ، القدرة على الرضوخ ، إطاعة الأوامر .

ت- **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 لاجاز أهدافها في ظل توازن ديناميكي دقيق يحفظ للمنظمة فاعليتها وقدرتها على التنافس (Robbins&Judge,2009:390)

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

(استخدام التأثير ، استخدام الجدل والمناقشة ، فرض رأيك ومشاعرك ، 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 اجاز هدف ما ، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد (Daft,2007:365) .

إستراتيجية 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 (Algert&Waston,2002:2) .

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثون 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 لان أي إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات تعتمد على قوة طرفي الصراع والموقف الحالي والرؤية لنتائج الصراع ومن ثم فمن المعقول أن تتبدل استراتيجيات مع الوقت .

ثالثاً : الأداء الاستراتيجي Strategic Performance

1 - 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 (إدريس ، وبنو حمدان ، 2009 : 383) ، إذ يرى (Wright ., etal ,1998 : 259) إن الأداء في أبسط صورة يمثل " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة التي تحقيقها " . 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 ، فيما أشار كل من (Czepile,1992:40) و (Ansoff&MCDonnell:1990:204) إن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد ، وإن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما دورة حياة المنظمة ومستوى الربحية ، وعبر (Cokins,2003:2) عن الأداء الاستراتيجي بأنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ، ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة .

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 .

2 - 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) . ونظراً لأهمية بطاقة الدرجات المتوازنة أنموذج (Kaplan & Norton) بوصفها مدخلاً لقياس الأداء الاستراتيجي ، حيث 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 ، وفي السياق نفسه عرفها (Frigo.2002:15) بأنها أداة تترجم رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء اللذان يجهزان اطر العمل بتنفيذ الإستراتيجية . (Kaplan & Norton , 2000 : 87) .

وتضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربعة محاور لأداء الاستراتيجي (, Kotler & Armstrong, 1998:238 Hunger & Wheelen, 1999: 546 ; 2009: 369-401) سيتم اعتمادها في الجانب الميداني لهذا البحث تتمثل بالاتي :-

أ- المنظور المالي (Financial Perspective) :-

يعرف المنظور المالي على إنه ذلك المنظور المرتبط بتحقيق العائدات ، زيادة الحصة السوقية ، توليد التدفقات النقدية ، أو ذلك المرتبط 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 المتوازنة 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

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) فإن مقاييس منظور الزبائن يتضمن نسبة رضا الزبائن ، المحافظة على الزبائن ، ربحية الزبائن الجدد ، الحصة السوقية في كل قطاع من القطاعات التي 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 .

ت- 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 تفردية لعمالهم ، وكذلك تحقيق عائداتهم . ووفقاً لكل من Kaplan & Norton فإن هذا المنظور يأخذ بنظر الاعتبار ثلاث دورات وهي :-

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

أ- تحديد السوق وتشمل :-

* 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 وتشمل :-

* على المنظمة تحديد الأسباب التي تجعل الزبائن يقبلون على شراء منتجات المنظمة من حيث (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 :- بالاعتماد على دورة الإبداع ، فإن المنظمة تقوم بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للزبائن .

ب- تسليم المنتجات :- بعد قيام المنظمة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة ، وبعد أن يتم إنتاج هذه المنتجات فإن 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 :-

* استقبال شكاوي الزبائن والعمل على حلها ومعالجتها .

* معالجة العيوب والمردودات .

* إدارة عمليات البيع (مثل البيع على الحساب) .

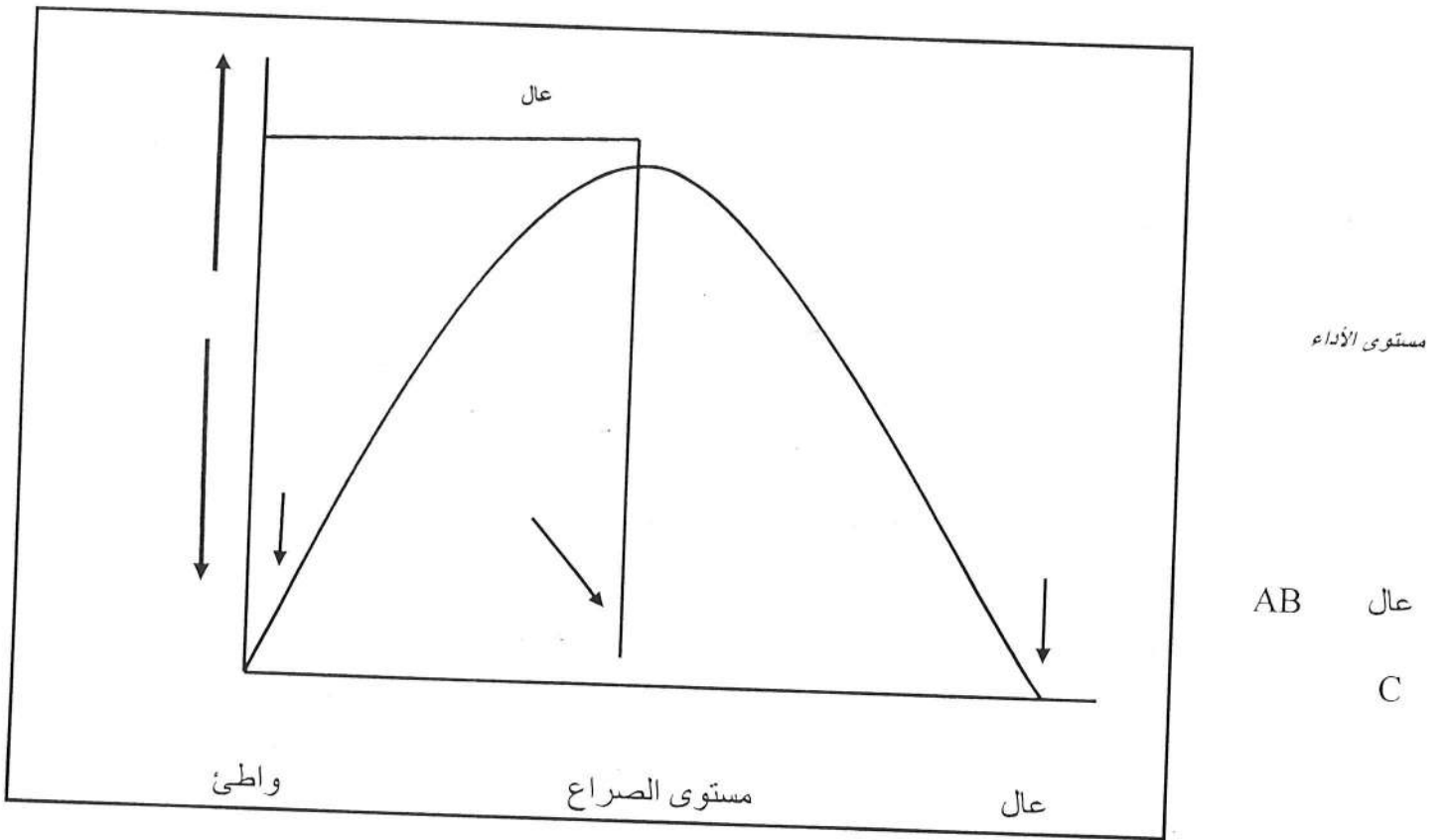
* المسؤولية الاجتماعية .

4- ث- 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 هي الأفراد ، الأنظمة ، والإجراءات في كل منظور من المنظورات السابقة (المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية) فإن 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 .

رابعاً- 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 (2) فإن 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 ، 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 (2) يبين العلاقة بين الأداء والصراع التنظيمي ، يؤثر الصراع سلبياً على أداء المنظمة عندما يصبح غير تنظيمي ويكون كذلك في حالة الانخفاض A ، أو الارتفاع C عن الحد المطلوب B .



شكل (2)

العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والصراع التنظيمي

Source : John, M., Ivancevich, & Michael, T., Matteson, " Organizational Behavior and Management " , 3rded Homewood , Irwin, p.306.1990.

المبحث الثالث :-

اختبار نموذج البحث وفرضياته :-

يهدف هذا المبحث إلى قياس تأثير المتغيرين المستقلين (عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته) في المتغير المعتمد (الأداء الاستراتيجي) ، 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 أو تساوي 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 (R2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، كذلك سيتم اعتماد تحليل المسار

وبناءً على ما تقدم ، ستتم المناقشة من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسية ، وكما يأتي :-

أولاً- قياس تأثير عوامل الصراع في الأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى) :-

جدول (4)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عوامل الصراع (X) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		عوامل الصراع X	Constant	المتغير المستقل X المتغير المعتمد Z
	الجدولية (%)	المحسوبة	B	A	
0.642	7.08	170.45	1.311	-0.098	الأداء الاستراتيجي Z

n=97

المصدر : إعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (4) إلى مايلي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعوامل الصراع (X) بلغت (170.45) وهي أكبر 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 تغير بوحدة واحدة في عوامل الصراع يؤدي إلى تغير مقداره (1.311) في الأداء الاستراتيجي، وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

2- إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.642) وهذا يعني أن 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 داخلة في مخطط البحث الحالي. ويوضح

جدول (5) ترتيب القوة التأثيرية لعوامل الصراع (X) التي تم اعتمادها في تحقيق الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R2) وعلى النحو الآتي :-

جدول (5)

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 الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج المتحققة في جدول (5) يتضح إن بعد الاختلاف في القيم (X1) هو الأهم في القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته (63.5 %) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (36.5%) تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها مخطط البحث الحالي. ومن النتائج المتقدمة يتضح لنا ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى .

ثانياً :- قياس تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء الاستراتيجي (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية) :-

جدول (6)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير استراتيجيات إدارة الصراع (Y) في الأداء الاستراتيجي (Z)

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		استراتيجيات إدارة الصراع Y	Constant	المتغير المستقل Y
	الجدولية (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.70	7.08	221.57	1.302	-0.088	الأداء الاستراتيجي Z

المصدر : إعداد الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية n=97

تشير النتائج الواردة في جدول (6) الى ماياتي :-

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 نموذج الانحدار الخطي البسيط.

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 يستطع معامل التفسير (R^2) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي .

ويوضح الجدول (7) ترتيب القوة التأثيرية لاستراتيجيات إدارة الصراع (Y) التي تم اعتمادها في الأداء الاستراتيجي (Z) وفقاً إلى قيم معامل التفسير (R^2).

الجدول (7)

ترتيب قوة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الأداء الاستراتيجي

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R^2)	أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع
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 الباحثون وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج المتحققة في جدول (7) 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 البحث الحالي. ومن النتائج المتقدمة يتضح لنا ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية .

ثالثاً :- قياس تأثير عوامل الصراع واستراتيجيات إدارة الصراع في الأداء الاستراتيجي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (

تهتم هذا الفقرة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام تحليل المسار الذي يعتمد على وجود نماذج سببية تفترض وجود علاقة خطية بين المتغيرات التفسيرية والبعد المستجيب ومتغيراته ، إذ 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 (X) واستراتيجيات إدارة الصراع (Y) على المتغير المستجيب والمتمثل بالأداء الاستراتيجي (Z) . وسيتم إيجاد العلاقات على مستوى المتغيرات الفرعية على النحو الآتي :-

1- العلاقات التأثيرية المباشرة :-

أ- 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 واتي يرمز لها بالرموز ($x_1, x_2, x_3, x_4, y_1, y_2, y_3, y_4$) على التوالي وكما موضح في جدول (8)

ب- 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 :

$$Zx_1(r_{11}) + Zx_2(r_{12}) + Zx_3(r_{13}) + Zx_4(r_{14}) + Zy_1(r_{15}) + Zy_2(r_{16}) + Zy_3(r_{17}) + Zy_4(r_{18})$$

إذ أن :-

Zx1 : تمثل علاقة الارتباط بين المتغير المستجيب الرئيسي والمتغير التفسيري الفرعي .

r 11 : تمثل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية التفسيرية

2-العلاقات التأثيرية غير المباشرة :- من ملاحظة الجدول (9) يتبين ان قيمة $0.838=R2$

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 داخلية في مخطط البحث الحالي .ومن ذلك نستنتج أن هناك تأثير عالٍ لعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته بمؤثراتها في الأداء الاستراتيجي .

جدول (8)

مصنوفة 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 الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

جدول (9)
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
	921955.0	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
	-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	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	المجموع الكلي	0.40382	0.474034	المجموع الكلي
	0.83886				R ²

n=97

المصدر : إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال تفاصيل الجدول (9) 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 الاسحاب ، (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 x_3 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 x_1 وقد بلغت (0.9525) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاختلاف في الأهداف والمصالح x_2 إذ بلغت قيمته (0.9003) .

أما الأبعاد (x_4) التغيير التنظيمي ، (y_1) إستراتيجية التجنب ، (y_2) إستراتيجية الانسحاب ، (y_3) إستراتيجية التنافس ، (y_4) إستراتيجية التعاون كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

4- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير x_4 التغيير التنظيمي (0.9220) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التجنب y_1 وقد بلغت (0.9756) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاختلاف في القيم x_1 إذ بلغت قيمته (0.1860) .

أما الأبعاد (x_2) الاختلاف في الأهداف والمصالح ، (x_3) الاعتمادية بين الأقسام ، (y_2) إستراتيجية الانسحاب ، (y_3) إستراتيجية التنافس ، (y_4) إستراتيجية التعاون كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

5- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y_1 إستراتيجية التجنب (0.8281) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التنافس y_3 وقد بلغت (0.8416) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لإستراتيجية التعاون y_4 إذ بلغت قيمته (0.4078) .

أما الأبعاد (x_1) الاختلاف في القيم ، (x_2) الاختلاف في الأهداف والمصالح ، (x_3) الاعتمادية بين الأقسام ، (y_2) إستراتيجية الانسحاب كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

6- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y_2 إستراتيجية الانسحاب (0.8529) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التنافس y_3 وقد بلغت (0.4916) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر للاختلاف في القيم x_1 إذ بلغت قيمته (0.1631) .

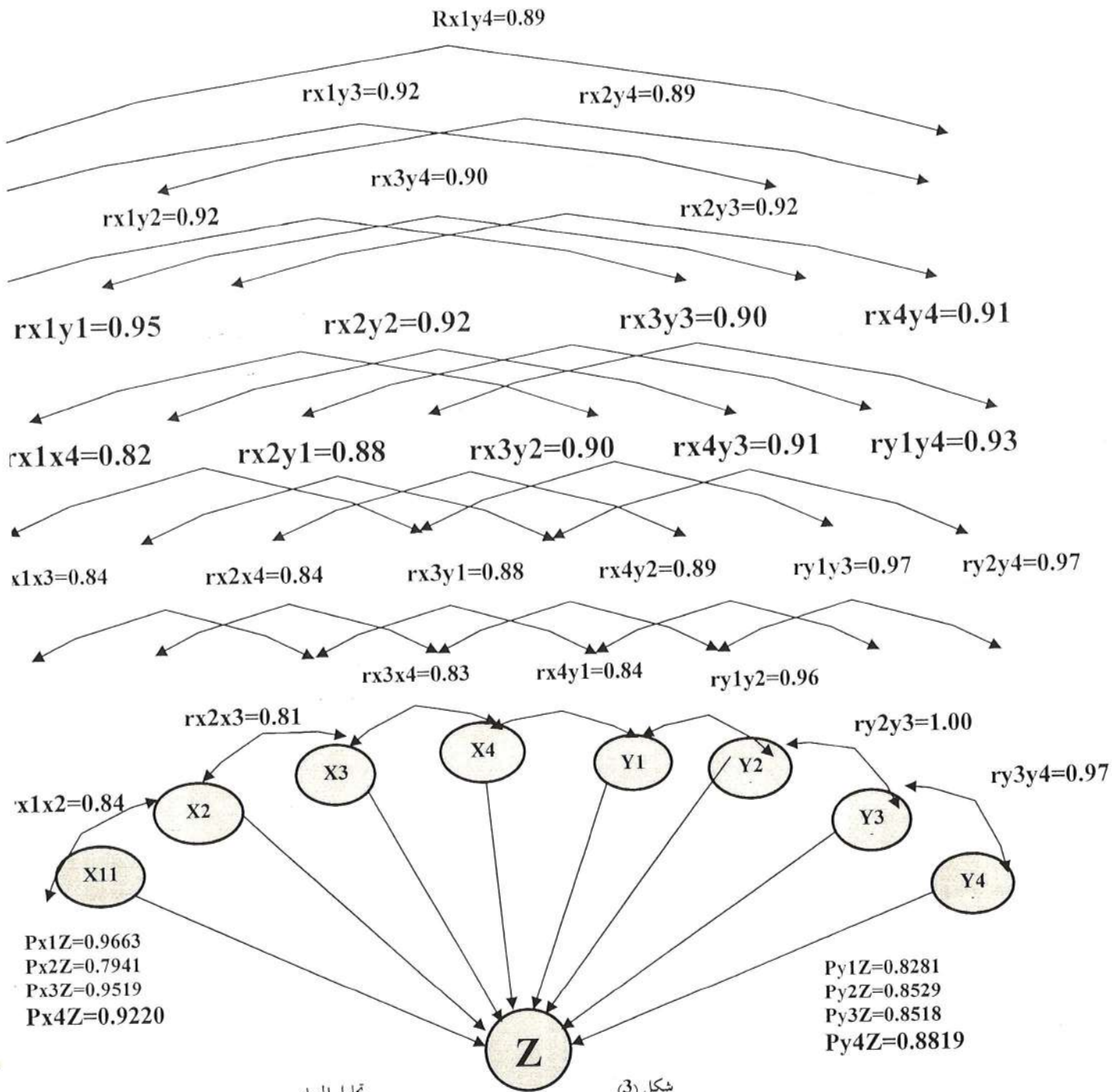
أما الأبعاد (x_2) الاختلاف في الأهداف والمصالح ، (x_3) الاعتمادية بين الأقسام ، (x_4) التغيير التنظيمي ، (y_1) إستراتيجية التجنب كانت قيمها سالبة مما يشير ذلك إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي .

7- بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير y_3 إستراتيجية التنافس (0.8518) وهذه النسبة تشير إلى تأثير قوي على الأداء الاستراتيجي (Z) ، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لإستراتيجية التجنب y_1 وقد بلغت (0.8580) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لإستراتيجية الانسحاب y_2 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 (3) يبين علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لأبعاد عوامل الصراع واستراتيجيات إدارته في تحقيق الأداء الاستراتيجي .



تحليل المسار

شكل (3)

* إيجاد معامل التحديد لـ Z من قبل المتغيرات (x1, x2, x3, x4, y1, y2, y3, y4)

$$R^2_Z (X1, X2, X3, X4, Y1, Y2, Y3, Y4) = P_{Zx1}r_{Zx1} + P_{Zx2}r_{Zx2} + P_{Zx3}r_{Zx3} +$$

$$P_{Zx4}r_{Zx4} + P_{Zy1}r_{y1} + P_{Zy2}r_{y2} + P_{Zy3}r_{y3} + P_{Zy4}r_{y4} =$$

$$(0.966335) (0.966333) + (0.794113) (0.443085) + (0.951985) (-0.1711) + (0.922054) (0.725226) + (0.828123) (0.367031) + (0.852989) (-0.6724) + (0.851882) (0.474034) + (0.881933) (-0.75089) = 0.83886$$

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 الرئيسية الثالثة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تتناول هذه الفقرة استعراضاً لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث ، وكما يأتي :-

أولاً :- الاستنتاجات :-

1- أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لعوامل الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ويتضح ذلك من خلال الآتي :-

- * 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 تعمل إدارة المستشفيات على توفير جو من النوام 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 .
- * 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 .

2- اتضحت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق الأداء الاستراتيجي بمؤشراته ، مما يشير ذلك إلى إستراتيجيات 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 التهذنة 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 .

ثانياً :- 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 أكبر نسبياً ، لما لتلك العوامل من تأثير مباشر على أنشطة تلك المستشفيات بشكل عام .
 - 2- ضرورة استثمار الحالات الايجابية للصراع البناء لكي تكون أداة بناءة في عملية تطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المستشفى .
 - 3- ضرورة العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم تسوده الحالات الايجابية للبناءة للصراع بين الأفراد العاملين في المستشفى
 - 4- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد من أجل تقليل الصراع بين الأفراد العاملين .
 - 5- 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 .

- 6- ضرورة استثمار الحالات الايجابية للصراع البناء لكي تكون أداة بناءة في عملية تطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين في المستشفى .
- 7- الاهتمام بتشجيع المرؤوسين على المشاركة باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم والابتعاد عن الانفرادية وذلك لفسح المجال لاقتراح بدائل أكثر وخلق دافعية أكبر . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تقضي على الأسباب المثيرة للصراع الهدام .
- 8- إن تعزيز الأداء الاستراتيجي يعتمد على قدرة المستشفى في استراتيجيات إدارة الصراع المختارة واثارة اهتمام المديرين في تمييزهم لعوامل الصراع بما يحقق أهدافها.
- 9- ضرورة تبني إدارات المستشفيات في تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الدرجات المتوازنة لشمولها على المنظورات الأساسية ولجعل الفعاليات والأنشطة التي ينبغي القيام بتحقيق أفضل المردودات وتوظيفها في تحقيق الأداء الاستراتيجي .
- 10- 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 بعدهم أهم المصادر للأفكار الخلاقة وذلك عن طريق إنشاء شعبة مختصة لجمع وغرلة هذه الأفكار وتطويرها .
- 2- 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 .

المصادر العربية

أولاً :- الكتب

- 1- بني حمدان ، خالد ، إدريس ، وائل ، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، 2009 .
- 2- جواد ، شوقي ناجي ، " سلوك تنظيمي " دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 3- حريم ، حسين ، " إدارة المنظمات منظور كلي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2003 .
- 4- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، " الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 5- حمود ، خضير كاظم ، " السلوك التنظيمي " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 6- الراوي ، خاشع محمد ، " المدخل إلى تحليل الانحدار " ، دار ابن الأثير للطباعة ، جامعة الموصل ، العراق ، 1987 .
- 7- صالح ، احمد ، زكريا ، الدوري ، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 .
- 8- علاونة ، علي ، عبيدات ، محمد ، " نظرية المنظمة " ، رند للنشر ، الكرك ، 1999 .
- 9- العميان ، محمود سلمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 10- عياصرة ، معن محمود ، بني احمد ، مروان محمد ، " إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 11- القطامين ، احمد ، " الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية " ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 12- اللوزي ، موسى ، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الثانية ، 2003 .
- 13- المرهضي ، سنان غالب ، " نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي " ، صنعاء ، الطبعة الرابعة ، 2010 .

ثانياً :- الأطاريح والرسائل الجامعية

- 14- 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 .
- 15- السالم ، زين العابدين جاسم محمد ، " الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء المنظمي " ، دراسة تطبيقية في جامعة البصرة ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة ، 2000 .
- 16- 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 .
- 17- عبيد ، عبد السلام إبراهيم ، " فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي " ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2003 .
- 18- 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 .

ثالثاً:-الدوريات

- 19- بدر اوي ، عبد الرضا فرج ، صبحي ، وائل محمد ، " بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 15 ، 2005 .
- 20- سلطان ، حكمت رشيد ، الطويل ، أكرم ، " اثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي " ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 24 ، العدد 67 ، 2002 .
- 21- المعشر ، زياد يوسف ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 2 ، 2005 .
- 22- 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

23- زايد ، عادل محمد ، " تطبيق مدخل الأداء المتوازن في القطاع الحكومي " ، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، 2004 .

24- عقيلي ، عمر وصفي ، نعلاني ، عبد المحسن ، " تحويل الصراعات لقوة منتجة " ، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، سوريا - حلب ، 2006 .

المصادر الأجنبية

A:- BOOKS

- 1- Ansoff & MC Donnell , " Implementing strategic management " ,, 2nded , Prentice – Hall , 1990 .
- 2- Certo , Samuel , Peter , Paul , " The strategic management process " 3rd , Irwin , Inc , New York , 1995 .
- 3- Cummings , T.G. , Wsrley , C.G. , " Organization Development & change " , pepperdine university , south – Westrn , 2008 .
- 4- Czepil , John A. , " Competitive marketing strategy " , prentice Hall , Inc , New York , 1992 .
- 5- Daft , R.L. , Noe ,R.A., " Organizational Behavior " , by Harcourt college publishers ,USA , 2001 .
- 6- Daft , R.L. , " Organization Theory and Design " , 8th ,Thomson south –western , 2004 .
- 7- Daft , R.L. , " Understanding the Theory and Design of organization " , printer China translation & printing services , 2007 .
- 8- David , F.R. , " Strategic management concepts and cases " 11th ed , Pearson prentice Hall upper Saddle River , New Jersey , 2007 .
- 9- Doherty , T. L. , Horne , T. , " Managing public services – Implementing changes" , published in the USA and Canada New York , 2002 .
- 10- Gibson , J.W, Blackard , K. , " Capitalizing on conflict : strategies and practices for turning conflict to synergy in organizations "publisher , Davies –black , 2002 .
- 11- Gibson , James L. ; Ivacevich , John M.; Donnelly , JR . James ; Konopaske , Robert , " Organizations Behavior structure processes " MC Graw- Hill Irwin , 2003 .
- 12- Hellrigel , D.: Solcum,J.: Woodrnan,R., " Organizational Behavior " , 9thed , Cincinnati , South Western, 2001 .
- 13- Hodgetts , R.M., " Means of quality and high performance " , Amacon American Management Association, New York, 1998 .
- 14- Hunger , David & Wheelen ,Thomas, " Strategic Management " , 6th ed Addison- Wesley , New York , 1998 .

- 15- Jain , S.C., " Marketing planning & Strategy " , by South –Western , college publishing Cincinnati , Ohia , 1997 .
- 16- John,M.,Ivancevich & Michael,T.,Matteson," Organizational Behavior and Management " 3rded Homewood , Irwin, 1990.
- 17- Jones , G.R., " Organizational Theory , Design , and change " , 5nd ed , pearson prentice Hall , United States of America , 2007 .
- 18- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , " The Balanced Scorecard measures that drive performance " HBR , 1992 .
- 19- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , " The Balance Scorecard translating strategy in to action " , Harvard Business School Press , 1996 .
- 20- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , " The Strategy focused organization " , HBS press Boston , USA , 2000 .
- 21- Kotler , P. , Armstrong , G. , " Principles of Marketing " , 8th ed , prentice – Hall International , Inc , 1999 .
- 22- Lambert , J., Myers ,F.P. , " Activities for conflict resolution ' Amherst , am , Hr development press , 1999.
- 23- Lewicki , R.J. : Barry, B. : Saunders , D.M., " Essentials of negotiation " 4nd ed , MCGraw . Hill International edition , 2007
- 24- Newstrom , J.W., Keith , D., " Organization Behavior human behavior at work " , MC Graw . Hill companies , 2002 .
- 25- Robbins , S.P. , " Organizational Behavior " , 9thed , prentice –Hall of India . private limited , New Delhi , 2000 .
- 26- Robbins , S.P. , Judge , T.A., " Organizational Behavior " , 13rd ed . , by pearson education , Inc . , upper saddle river , New Jersey , 2009 .
- 27- Ross , M. , " System evaluating the management of enter price " Idea group publishing , Hill – 2001 .
- 28- Smith , K.A., " Project management and team work " , Mc Graw –Hill best series , New York , 2000 .
- 29- Wright , P.M. , Neo , R.A., " Management of organization " , 2nd ed ., 1996 .
- 30- Wright , P.M. ; Kroll , M. ; Parnel , J. , " Strategic management concept " , 2nd ed , prentice - Hall , 1998 .

B:-Periodicals

Andersen , Majdave , " Balanced scorecard – Balanced life " , Army pharmacy " , Vol. 2 No.2. May , 2001 .

Eccles , R. G. , " The performance measurement manifests " , Harvard business review , vol . 69 , No .1 pp.131-137 , 1991 .

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.

Grant , R . M . , " To ward Acknowledge . Based theory of the firm " , (SMJ) , winter Vol . 4 No. 1 , 2000 .

Katrman , V , Ramanujan , V. , " Measurement of Business performance in strategy research :A comparison of Approaches " , Academy of management Review , Vol . 11 No .4 , 1996 .

Powell , R., McGuire, S. , " The measurement and measurement of performance distance education " , Institutional research , Athabasca university , 2002 .

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

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 .

Algert , N.E. ; Waston , K. " Conflict Management – introductions for individuals and Organization " Bryan , 2002 .

Atkinson , Anthony , " Strategic performance measurement and incentive compestion " 2004.www.arts, uwater ca.

Cokins , Gary , " Strategic performance management " , 2003 . htt://www. sbtd c org .

Glunk , U., Wilderom , C. , " Organizational effectivenss " , 2000 . htt://www.sbt d c. org .

Jain , R.K., Triandis , H.C. , " Management of Research and development organization " , 2nd edition . 2009 .www. Edara . com .

Kelly ,Floyed , " Performance measurement achieving height performance through alignment and strategic learning "2002. Database - Academic search Elite.

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 .

Rughase , Olaf , " Strategic performance measurement " , Agongnitine approach , 1999 .www.Hcp . enst , ed , Dubledy , New York .

1- خليل ، إبراهيم ، " استراتيجيات إدارة الصراع " ، مدير إدارة خدمات المرضى مستشفى قوى الأمن العام ، 2009 .