

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية  
(دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس)

د. أبو عجيبة علي ميرة  
كلية الاقتصاد/ جامعة الزاوية  
abmera64@yahoo.com

### Abstract

This paper aims to identify the role of organizational conflict in the strategic decision-making through the large health and therapeutic services provided by the Tripole Medical Center in the city of Tripoli in particular, and Libya in general.

A set of organizational factors related to organizational conflict has been studied and tested its impact on strategic decision-making in the Medical Center. The research problems was to determine the extent of the impact of organizational conflict factors in the strategic decision-making. Statistical software package (SPSS) was used to tested the hypotheses of the study, to obtain information. Special questionnaire for the makers of strategic decisions designed to collect data and information related to applied study and distributed to 90 managers.

### The most important results of the study are the following:

1. The prevailing style of leadership as one of the dimensions of organizational conflict factors in the work environment impact the strategic decision-making, according to point of view of the study sample.
2. The communication systems as one of the dimension of organizational conflict factors in the work environment do not impact the strategic decision-making, according to point of view of the study sample.
3. The organizational structure as one of the dimensions of organizational conflict factors in the work environment impact the strategic decision-making, according to point of view of the study sample.
4. The centralized decision-making as one of the dimensions of organizational conflict factors in the work environment impact the strategic decision-making, according to point of view of the study sample.

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

#### أولاً- المقدمة:

وتشير أغلب الدراسات إلى حقيقة أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار لا بد أن تأخذ في حساباتها أثر النزاعات باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار. فالعمل على حل النزاعات وإدارته في المنظمات يعتبر ضرورة لضمان استمراريتها وفعاليتها وكفاءتها. ومن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع في التنظيم التنوع بين الموظفين وتفاوت الصفات الشخصية بين الأفراد، وهذا يعود إلى الاختلافات بين الأفراد المتصارعة من حيث المستوى الثقافي والاتجاهات والقيم، والمعتقدات والسن، والخبرة والنوع وما إلى ذلك. ومن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع في التنظيم التنوع بين الموظفين وتفاوت الصفات الشخصية بين الأفراد، وهذا يعود إلى الاختلافات بين الأفراد المتصارعة من حيث المستوى الثقافي والاتجاهات والقيم، والمعتقدات والسن، والخبرة والنوع وما إلى ذلك. ويترتب على النزاعات التنظيمية آثار إيجابية وأخرى سلبية، وتتعدد أشكال ومجالات النزاعات التنظيمية، وتختلف الأساليب التي يمكن اللجوء إليها لإدارة هذه النزاعات التي تعتبر ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء. وكذلك القرارات الإستراتيجية. لطبيعة تعلقها بمستقبل المنظمة ككل. تأثيرها طويل الأجل ولا يمكن اتخاذها بصورة روتينية، كما أنها قرارات تتميز بدرجة عالية من الخطورة وعدم التأكد. ومن هذا المنطلق بناء الباحث أساس دراسة في التعرف على مدى اثر العوامل التنظيمية في مستقبل صنع القرارات الإستراتيجية.

#### ثانياً- مشكلة الدراسة:-

نتيجة للعديد من المتغيرات والتحديات العالمية والمحلية التي تواجه منظمات الأعمال والمستشفيات الخدمية والمتعلقة في البيئة التنظيمية والاقتصادية والسلوكية في المستشفيات والمتمثلة في المحاباة والمركزية و الروتين والنزاع التنظيمي وربما وتدني مستوا وانخفاض جودة الخدمات. تمت صياغة مشكلة الدراسة على هيئة السؤال التالي: هل يوجد أثر للعوامل التنظيمية (( نمط القيادة، الاتصال، الهيكل التنظيمي، مركزية اتخاذ القرارات)) في صنع القرارات الإستراتيجية بمركز طرابلس الطبي في ليبيا؟

ثالثا- الإجراءات المنهجية للدراسة.

اولا- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

تعد الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب الميداني من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول علي البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلي النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

ثانيا- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كفيياً وكيميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وأما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

وقد استخدم الباحث في دراسته مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما:

### 1. المصادر الثانوية

ويقصد به مدخل الدراسات الوثائقية من خلال استقراء ما هو متاح من تقارير وكتب مؤلفة و مترجمة ورسائل علمية وبحوث ومقالات منشورة ودراسات محكمة أو مقدمة إلي ندوات ومؤتمرات علمية.

### 2. المصادر الثانوية

استخدام أسلوب العينة العشوائية لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (90)، والذي تم اختيار منها عينة حجمها (75) مفردة ممثلة لأفراد المجتمع المستهدف.

رابعا- حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

### 1. المجال البشري: مجتمع الدراسة يقتصر علي القيادات من (طبية، أو

فنية، أو إدارية) في مجموعة من المستشفيات بالقطاع الصحي في ليبيا، وقد اختار الباحث عينة البحث من القيادات المسؤولة عن صنع القرارات الإستراتيجية بالمركز الطبي بطرابلس.

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

2. المجال المكاني: تركزت الدراسة علي القطاع الصحي في ليبيا.

3. المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة خلال عام 2014 م

خامسا- أهداف الدراسة:

1. التعرف علي نوع العوامل التنظيمية المسببة للنزاع التنظيمي في بيئة العمل.
2. التعرف على طبيعة القرارات الإستراتيجية الذي يتم ممارسة اتخاذها في بيئة العمل.
3. التعرف على اثر العوامل التنظيمية المسببة للنزاع التنظيمي صنع القرارات الإستراتيجية بالمركز الطبي طرابلس.

سادسا- أهمية الدراسة:

- 1-تتبع أهمية هذه الدراسة في إضافة المزيد من المعرفة والخبرة للمدراء والمختصين بصناعة القرارات الإستراتيجية في المنظمة.
- 2-تنبثق أهميتها كونها تعطي إدراكا للمتحذ القرار الاستراتيجي بالعوامل التنظيمية المتعلقة بالنزاعات التنظيمية واستيعابها وكيفية التعامل معها.
- 3-المحاولة في إضافة دراسة علمية أكاديمية إلى المكتبة العربية عن موضوع النزاعات التنظيمية وعلاقتها بمتخذي القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال الخدمية محل الدراسة.

سابعا- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد اثر ذات دلالة إحصائية بين عوامل النزاع التنظيمية (( نمط القيادة، الاتصال، الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات )) وصنع القرارات الإستراتيجية. ويمكن صياغة فرضيات فرعية التالية:

- 1- لا توجد اثر ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة في صنع القرارات الإستراتيجية.
- 2- لا توجد اثر ذات دلالة إحصائية لنظم الاتصال في صنع القرارات الإستراتيجية.
- 3- لا توجد اثر ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في صنع القرار الإستراتيجية.

4- لا توجد اثر ذات دلالة إحصائية للمركزية لاتخاذ القرارات في صنع القرارات الإستراتيجية.

### الجانب النظري

#### اولا- مفهوم النزاعات التنظيمية:

إن وجود النزاع التنظيمي في المنظمة ما هو إلا نتيجة لوجود هيكل تنظيمي قديم لا يتوازن أو يتناسب مع قيم وطموحات الأفراد، ولا يستجيب لمطالبهم واحتياجاتهم، وهذا من شأنه أن يخلق حالة من عدم التوافق بين الجهاز الإداري المعني وأولئك الأفراد، مما يجعلهم يلجئون إلى اعتماد مسالك أخرى تنطوي تحت مفهوم الصراع لتجاوز محدودية الهياكل القديمة وتحقيق مصالح ذاتية على حساب أهداف ومصالح الجهاز الإداري المعني.

ويعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة أداء لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد الأدوار وتحقيق بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي التداخل والازدواجية، فالهيكل التنظيمي يهدف إلى انتاج مخرجات تنظيمية وتحقيق أهداف تنظيمية، ويساعد على تقليل تأثير الاختلافات الفردية في المنظمة.

فالهيكل التنظيمي يعرف بأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

من خلال التعريف السابق يتضح أن الهيكل يتألف من مجموعة من العناصر الرئيسية المتمثلة في التقسيمات التنظيمية والوحدات المختلفة، التخصص في العمل، نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

#### ثانيا- أهمية دراسة النزاع التنظيمي.

تنبثق أهمية دراسة النزاع التنظيمي كونه يتميز بالعمومية في علم المنظمات فهو مرتبط بوجود البشر ولقد طورت العديد من الدراسات وانتهت في الوقت الحالي إلى إن الإدارة، يجب إن تعمل على دراسة النزاع التنظيمي لمعرفة أسبابه وتطوراته وتتحاشي تأثيره السلبي. فالنزاع هم نوع من التفاعل الاجتماعي يؤثر على الاتجاهات للفرد ويزكى فيه صفات عدم الثقة في الآخرين والعدوانية والكراهية وكثير ما تؤدي مواقف الصراع إلى إن يتغاضى الفرد

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

والجماعة عن الهدف الذي يتنازعون من أجله ولا ربما يركزون على جهودهم لمحاولة تحطيم بعضهم البعض.

ويتطلب تغيير الهياكل التنظيمية في المنظمة من الأفراد أن يتكيفوا مع الهياكل الجديدة في جوانب كثيرة وأساسية، فالتغيير في الهياكل يؤدي إلى زيادة مستوى الضغوط والقلق والتوقعات السلبية لدى الموظفين، وبالتالي تزداد ظاهرة الصراع بين الأفراد في المنظمات. تتناول هذه الدراسة ظاهرة النزاع التنظيمي، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه ظاهرة، ومن بينها الاحتكاك والنزاع والتعارض والصراع. وحينما يسمع البعض كلمة النزاع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك. وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق. ويمكن أن ننظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمة. وتقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية و مسألة مركزية في الجماعات والمنظمات بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي، بل أكثر. ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائج الإيجابية والسلبية، وبأنه لا ينبغي أن ينظر إليه دائما بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه والنزاع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات.

### ثالثا- مصادر وأسباب النزاع بين الجماعات:

تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها، بمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات لتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز أو الالتفات معا لمواجهة خطر مشترك. وأما الأسباب الرئيسية التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة، وسنركز على المصادر الهيكلية للنزاع - الأسباب الناشئة عن الهيكل التنظيمي.

### 1- الاعتمادية المتبادلة بين الأعمال / الوحدات:

تعرف الاعتمادية المتبادلة بأنها مدى اعتماد الوحدات التنظيمية في عملها على بعضها البعض للحصول على المساعدة، أو المعلومات أو الامتثال أو أعمال تنسيقية الخ.. لتتمكن من إنجاز أعمالها الخاصة بها بفاعلية (3). ومن الواضح أن احتمالات النزاع بين أي وحدتين تكون ضئيلة جدا إن لم تكن معدومة حينما لا توجد أي حاجة للتفاعل بينهما، ولكن حينما تتفاعل تزداد احتمالات النزاع، وليس بالضرورة أن يؤدي التفاعل إلي النزاع، بل ويمكن أن ينشأ التعاون والصدقة نتيجة التفاعل والاعتمادية.

1- الاعتمادية باتجاه واحد: من المؤلف أن نجد في المنظمات تفاوتاً في درجة الاعتمادية بين الوحدات، والاعتمادية باتجاه واحد، أي بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد كثيراً على وحدة أخرى وليس العكس. وفي هذه الحالة تزداد آفاق وفرص النزاع، وذلك لأن ميزان القوة في صالح الوحدة المهيمنة وبالتالي قد لا يكون هذه الوحدة الحافز أو الدافع للتعاون مع الوحدة التابعة، وإذا ما أدركنا أن هذا النوع من الاعتمادية هو أكثر شيوعاً من الاعتمادية المتبادلة يتضح لنا الاحتمالات الكبيرة لنشوء النزاع بين الجماعات \ الوحدات.

2- الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات النزاع بين الوحدات التنظيمية حينما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد الشحيحة مثل المخصصات المالية، خدمات السكرتارية والتصوير والطباعة، والمكان ( المساحة)، والأدوات والمعدات... الخ.

3- عدم توازن السلطات: حينما لا توافق سلطات دائرة معينة مع مسؤولياتها، من المحتمل أن ينشأ احتكاك بين الوحدات

3 اتخاذ القرارات بالمشاركة: إن مشاركة اتخاذ القرار من قبل أولئك الذين سيتأثرون بالقرار تزيد من احتمالات النزاع، فالمشاركة تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات المتواجدة وتوفر فرصة مناسبة لظهور الاختلافات. وهذا محتمل الحدوث بخاصة حينما تكون هنالك اختلافات حقيقية في القيم بين المشاركين.

4 تشويه الاتصالات: تعتبر صعوبات ومشكلات الاتصالات في المنظمة من المصادر الشائعة للنزاع وتشويه الاتصالات يبرز بوضوح للاتصالات الرأسية،

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

حيث تنتقل المعلومات من مستوى إلى المستوى الأدنى.. وهكذا ولكن التشويه يحدث كذلك في الاتصالات الأفقية لأسباب منه اللغة واختلافات القيم و المدركات و التعليم و التدريب...الخ.

#### رابعا- مراحل النزاع:

قليل من الكتاب و الباحثين اهتموا بهذا الجانب في مجال النزاع التنظيمي سنتعرض هنا لوجهي نظر أما وجهة النظر الأولى فتري إن النزاع بين الجماعات يتطور على نحو التالي<sup>(4)</sup> تبدأ الجماعات تفقد الثقة فيما بينها.

- 1- تبدأ كل جماعة بتشويه وجهة نظرها، و تبني نوعين من التعليمات، فتنظر للجماعة الثانية على انها ليست حيادية، بل سيئة، و نتيجة لذلك تبدأ كل جماعة ترى نفسها انها جيدة لا عيب فيها، وإن الجماعة الأخرى سيئة و لا شيء جيد فيها.
- 2- مع تزايد النزاع، تصبح كل جماعة أكثر تماسكا وترابطا،ولا تسمح بأي انحراف عن معاييرها.

إما الكاتب ( Lewis Pondy ) فقد طور نموذجا يفترض إن النزاع بين الجماعات هو حلقات متتابعة و مترابطة من النزاع، و يرى إن النزاع يتطور عبر خمس مراحل متميزة، و هذه المراحل الخمس هي<sup>(5)</sup>:

#### 1- المرحلة الأولى:مرحلة إدراك النزاع (Perceived Conflict Stage)

- 2- إن متطلبات النزاع دائما موجودة إلى حد ما بين الوحدات التنظيمية ولكن حينما تدرك و تعي أطراف النزاع أن هذه الاختلافات هامة، حينئذ تؤدي السوابق/المتطلبات الى الاحتكاك و بالعكس، يمكن ان يتم إدراك النزاع على الرغم من عدم تواجد المتطلبات الأساسية - النزاع الخفي - و من الحالات الشائعة حينما يحدث النزاع بسبب " خلل في الاتصالات " او سوء فهم بين الجماعات حول موقف كل جماعة ففي مثل هذه الحالات لا توجد متطلبات/ظروف تسبق النزاع.

#### 2- المرحلة الثانية:مرحلة الإحساس بالنزاع (Felt Conflict Stage)

يقول Pondy، مع إن الناس قد لا يدركون وجود أساس للنزاع، فعادة لا يظهر/ينشأ النزاع ما لم تصبح الاختلافات / الفروق شخصية أو داخلية ( Personalized or



(internalized)، أي بمعنى آخر يحس بها. و بعبارة أخرى، لكي ينشأ ويظهر النزاع، يجب أن يصبح الأفراد في الجماعات منغمسين ذاتياً "Ego-involved" في علاقات نزاعيه بحيث أن كل واحد منهم يصبح مصمم على الفوز "win" و بهمل ما هو الأفضل لمصلحة المنظمة.

### 3 - المرحلة الثالثة: مرحلة نتيجة النزاع (Conflict aftermath)

على افتراض أن النزاع يظهر واضح فإن الطريقة التي يتم بها و تسويته تؤثر كثيراً على النتائج التي تتمخض عن النزاع، ان كانت علاقات تعاونية أفضل أو استمرار النزاع، و يقول Pondy انه إذا ما تمت مواجهة النزاع و حله بما يرضي جميع الأطراف المتنازعة فإنه يمكن وضع أساس متين لعلاقات تعاونية. ولكن اذا ما تم كبت النزاع و لم يحل، فإن ذلك يمكن ان يؤدي إلى تفاقم الأوضاع و المتطلبات الخفية للنزاع و تنفجر في صور و إشكال أكثر خطورة إلى إن يتم تصحيحها او يتم فسخ العلاقة.

#### رابعاً- تسوية و حل النزاعات:

هنالك أكثر من إستراتيجية/أسلوب لتسوية و حل النزاعات في المنظمات، ولا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية "المتلى"، فلكل منها مزايا وسلبيات وتحكمها متغيرات و ظروف الموقف/الحالي. ولكن البداية السليمة للتسوية الناجحة لأي نزاع هي معرفة مسبباته و مصادره الحقيقية، ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات و المصادر، و تفاديها و السيطرة عليها. إلا اذا كان النزاع مستفحلاً و في غاية الخطورة بالنسبة للمنظمة فالأمر لا يحتمل البحث عن المسببات، بل يتطلب معالجة سريعة، ومن أهم الأساليب الهيكلية (التي تتعلق بالهيكل التنظيمي) في تسوية و حل النزاعات بين الجماعات/الوحدات<sup>(6)</sup>:

1. الاستئناف للسلطة الأعلى: من الطرق الشائعة في حل الاختلافات بين الوحدات في المنظمة هو إحالة الخلاف الى الرئيس الأعلى المشترك الذي يرأس الوحدتين، و قد يحال الخلاف إلى سلطة اعلي في المنظمة او طرف ثالث.

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

ان السلطة التي يمتلكها رؤساء الأطراف المتنازعة، و تستخدم على نطاق واسع في المنظمة لحل النزاعات أكثر من اي طريقة أخرى، فإذا ما حدث نزاع بين وحدتين، يحال الى مديري الوحدتين لحل النزاع و اذا فشلا في ذلك، يحيل الأمر إلى رئيسهما المشترك كحكم نهائي.

2. **زيادة التفاعل (Interaction):** إن زيادة التفاعل بين الأفراد تزيد من فرص إيجاد مصالح و روابط مشتركة فيما بينهم تسهل و تساعد علي التعاون. ولكن إذا كان لدي هؤلاء الأفراد قيم متعارضة جدا، فالتفاعل يقلل الاحتكاك ويمكن أن يتم زيادة التفاعل في المنظمة من خلال التدوير الوظيفي ونقل الموظفين ويجب التركيز هنا علي نقل الموظفين بين الوحدات المتنازعة أكثر من غيرها. ويقول أحد علماء النفس أن قلبا عكس الأدوار يهدف إلي تعميق الفهم المتبادل بين الناس، ويجعل كل فرد يعي وجهة نظر الآخر ويدافع عنه. أما Dessler:- فيقترح الطرق التالية لحل وتسوية النزاعات بين الأطراف<sup>(7)</sup>

#### تسوية النزاعات التنظيمية بين الأطراف المتنازعة

"الطرف الآخر يتخذ موقفا محددًا ويتمسك به"	Competing	التنافس
"الطرف الآخر يحاول تجنب التفاوض"	Avoidance	التجنب
"الطرف الآخر يستسلم"	Accommodating	التكيف
"الطرف الآخر يقترح حلا وسطا أو مساومة"	Comprising	المساومة
"أحد الطرفين يكشف عما لديه من معلومات ويشجع الطرف الآخر علي عمل الشيء ذاته"	Collaborating	التعاون
"في البداية لم يوجد الكثير للإتفاق عليه، ولكن بقي الطرفان يواجهان بعضهما حتى توصلا إلي أفضل حل"	Confronting	المواجهة
"يحاول الطرف الآخر دائما أن يستخف بالمشكلة ويقلل من أهميتها، علي أمل أنها ستزول"	Smoothing	التهدئة
"إذا كان أحد الطرفين علي استعداد لقبول رأي الطرف الآخر، ليست هناك مشكلة، ولكن إذا كان هناك نزاع سيحال الأمر إلي سلطة أعلي"	Forcing	الإكراه

الشكل رقم(1): يوضح وتسوية النزاعات بين الأطراف

المصدر: حريم ؛ 2000، ص 335

**خامسا- نتائج وآثار النزاع:**

لقد تطورت النظرة للصراع، مثل تطور النظرة للتنظيم غير الرسمي، ففي البداية كان الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون للنزاع علي أنه بصورة عامة ضار بالمنظمة ويؤثر علي الإنتاجية والأداء ويؤدي إلي نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي تغيرت هذه النظرة، وأصبح ينظر للنزاع علي أنه ليس بالضرورة أن يكون دائما ضارا بالمنظمة، بل أن له نتائج سلبية وإيجابية وقد ذهب الكثيرون إلي حد التأكد علي أن من الضروري وجود نزاع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة. ومن بين الفوائد التي قد تنشأ عن النزاع (8):

**1- الأفراد ينمو لديهم الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلي نتائج أفضل فالنزاع يشحذ طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.**

**2- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة، يمكن أن تطفو علي السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها. و يمكن أن تؤدي إلي تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع.**

**3- يحل النزاع، يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.**

**سادسا- القرارات الإستراتيجية:**

إن عملية اتخاذ القرارات دون أدنى شك تعد جوهر عمل المدير بل إن الكثيرون من كتاب الإدارة يستخدمون كلمة مدير كمرادف لكلمة متخذ قرار ويقول (هيربورت سايمون) في كتاب السلوك الإداري (إن عملية اتخاذ القرار هي قلب الإدارة النابض) ومن المؤكد أن تعقد العملية الإدارية واتساع عمل المدير في مختلف المواقع، قد أدى إلي تنامي أهمية عملية اتخاذ القرارات باعتبارها الوسيلة التي تحول الخطط والطموحات إلي واقع عملي ملموس.

**وتعرف القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتصف باتساع نطاقها، وتعدد أبعادها وتعقدها باعتبارها قرارات مصيرية، تؤثر في كافة المجالات ذات الصلة بتطوير وتنمية المنظمة. أن القرارات تقسم عادة إلي قرارات ذات طبيعة إستراتيجية، وقرارات أخرى ذات طبيعة تكتيكية وهي كالتالي.**

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

## 1- القرارات الإستراتيجية:

هي القرارات التي تعتمد علي منهج التفكير المستقبلي للأخريين بين بدائل محتملة، لتحقيق أهداف رئيسية، وأن الأهداف بعيدة المدى أو قرارات مصيرية، والقرارات الإستراتيجية هي التي تضمن تطوير المؤسسة والعمل، وهي من أصعب و أرقى مهام المدير فعليه يتوقف كل شئ في إدارته.

## 2- القرارات التكتيكية:

هي القرارات المتعلقة بالأمور الفورية، أو قريبة المدى لحل مشكلة مؤقتة أو معالجة حالة طارئة، وبالتالي فإن من طبيعتها الإلحاح والاستعجال وتعتبر هذه القرارات أقل درجة في الخطورة، وأقل درجة في عدم التأكد، والإداريون في العادة يستغرقون في هموم العمل اليومي وفي القرارات التكتيكية.

## ثامنا- عرض وتحليل البيانات

أداة الدراسة: نظرا للطبيعة الوصفية للدراسة التي تمت من خلال مدخل المسح الاجتماعي (المنهج الوصفي) فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة حيث قام الباحث بإعدادها وإخضاعها للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات.

المقاييس: وتكونت من لقياس آراء واتجاهات العاملين تجاه متغيرات البحث وهي:

المحور الأول: والخاص بقياس العوامل التنظيمية المسببة للصراع التنظيمي ويتكون من أربعة محاور فرعية كالتالي:

- القيادة وتتكون من (6) فقرات.
- الاتصال ويتكون من (3) فقرات.
- الهيكل التنظيمي ويتكون من (5) فقرات.
- مركزية اتخاذ القرار ويتكون من (4) فقرات.

المتغير الأول: العوامل التنظيمية المسببة للصراع التنظيمي:

التوصيف الإحصائي للفقرات الخاصة بمتغير نمط القيادة السائد.

### جدول (1)

التوصيف الإحصائي للفقرات الخاصة بمتغير نمط القيادة السائد

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الفقرات
5	موافق	3.43	1-يقوم المديرين بتوزيع المهام والاختصاصات والأنشطة علي الموظفين بشكل عادل كلا حسب خبرته وقدرته
1	موافق	3.95	3-يركز المديرين علي النتائج المحققة دون التفاصيل
7	غير متأكد	3.12	4-يهتم المديرين بالاستماع إلي مشاكل الموظفين الشخصية ومساعدتهم علي حلها
6	غير متأكد	3.13	5-يحقق المديرين المساواة والعدالة في التعامل مع الموظفين
9	غير متأكد	3.02	6-يشجع المديرين اجتهادات الموظفين ويدفعونهم إلي الابتكار والتجديد في مجالات العمل المختلفة

تم سؤال أفراد العينة (المسؤولين عن صنع القرارات الإستراتيجية بالمركز الطبي العالمي بطرابلس) عن مدي تأثير نمط القيادة السائد كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية، وبيانات الجدول رقم (7) توضح ذلك حيث نجد أن فقرة (يركز المديرين علي النتائج المحققة دون التفاصيل) تحتل الترتيب الأول بمتوسط (3.95) وبدرجة استجابة "موافق" للمبحوثين علي مقياس ليكرت الخماسي، بينما نجد أن

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

فقرة (يشجع المديرون اجتهادات الموظفين ويدفعونهم إلى الابتكار والتجديد في مجالات العمل المختلفة) تحتل الترتيب الأخير بمتوسط (3.02) وبدرجة استجابة "غير متأكد" للمبحوثين وذلك بالنسبة لنمط القيادة السائد.

ومما سبق يتضح أن المتوسط الوزني لجميع الفقرات الخاصة بنمط القيادة السائد اعلي من المتوسط العام (3 درجات) وهذا يدل على أن جميع هذه الفقرات تتحقق وتمثل نقطة قوة في هذا المتغير، مما يجعله يؤثر ايجابيا علي عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

## جدول رقم (2)

اختبار t بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمدي تأثير

عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية ( $\mu=3$ )

عوامل الصراع التنظيمية	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية p-value
نمط القيادة السائد	3	3.36	0.642	7.447	0.000

يتضح من نتائج الجدول رقم (1) ما يلي:

بالنسبة لنمط القيادة السائد: أن المتوسط الحسابي لمدي تأثير نمط القيادة السائد كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية (3.36) وانحراف معياري (0.642)، حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي (7.447) وهي معنوية ودالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد  $P\text{-value} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن نمط القيادة السائد كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل يؤثر علي صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.

المتغير الثاني: الاتصال.

1. التوصيف الإحصائي للفقرات الخاصة بمتغير الاتصال.

## جدول (3)

## التوصيف الإحصائي لل فقرات الخاصة بمتغير الاتصال

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الفقرات
1	موافق	3.53	1- تتم بصفة دورية بين الموظفين والمديرين مقابلات للتحدث في شئون العمل
2	غير متأكد	3.31	2- لا يجد الموظفين غموضا وصعوبة في تفسير الأوامر والتعليمات الصادرة لهم
3	غير موافق	2.45	3- يوجد نظام واضح لتقديم الشكاوي والاقتراحات والعمل علي دراستها وإفادة أصحابها بالنتائج

تم سؤال أفراد العينة (المسؤولين عن صنع القرارات الإستراتيجية بالمركز الطبي العالمي بطرابلس) عن مدي تأثير نظم الاتصال كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية، وبيانات الجدول رقم (8) توضح ذلك حيث نجد أن فقرة (تتم بصفة دورية بين الموظفين والمديرين مقابلات للتحدث في شئون العمل) تحتل الترتيب الأول بمتوسط (3.53) وبدرجة استجابة "موافق" للمبحوثين علي مقياس ليكرت الخماسي، بينما نجد أن فقرة (يوجد نظام واضح لتقديم الشكاوي والاقتراحات والعمل علي دراستها وإفادة أصحابها بالنتائج) تحتل الترتيب الأخير بمتوسط (2.45) وبدرجة استجابة "غير موافق" للمبحوثين وذلك بالنسبة لنظم الاتصال.

ومما سبق يتضح أن المتوسط الوزني لجميع الفقرات الخاصة بنظم الاتصال اعلي من المتوسط العام (3 درجات) وهذا يدل علي أن جميع هذه الفقرات تتحقق وتمثل نقطة قوة في هذا المتغير، مما يجعله يؤثر ايجابيا علي عملية صنع القرارات الإستراتيجية، باستثناء الفقرة

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

التي احتلت الترتيب الأخير والخاصة بوجود نظام واضح لتقديم الشكاوي والاقتراحات والعمل علي دراستها وإفادة أصحابها بالنتائج حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة اقل من المتوسط العام (3 درجات) وهذا يدل علي أن هذه الفقرة تمثل نقطة ضعف في هذا المتغير، مما يجعله يؤثر سلبا علي عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

#### جدول رقم (4)

اختبار t بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمدي تأثير

عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية ( $\mu=3$ )

عوامل الصراع التنظيمية	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية p-value
نظم الاتصال	3	3.10	0.852	1.567	0.119

بالنسبة لنظم الاتصال: أن المتوسط الحسابي لمدي تأثير نظم الاتصال كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية (3.10) وانحراف معياري (0.852)، حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي (1.567) وهي غير معنوية وليست دالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد  $P\text{-value} = 0.119$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن نظم الاتصال كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل لا يؤثر علي صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.

المتغير الثالث: الهيكل التنظيمي.

1. التوصيف الإحصائي لل فقرات الخاصة بمتغير الهيكل التنظيمي.



## جدول (5)

## التوصيف الإحصائي للفقرات الخاصة بمتغير الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الفقرات
4	غير متأكد	2.95	1- يحقق الهيكل التنظيمي طموحات الموظفين في الترتي
5	غير متأكد	2.79	2- يوجد تخطيط للمسار الوظيفي للموظفين مما يدفعهم للاجتهاد وتطوير أدائهم
3	غير متأكد	3.04	3- يحقق الهيكل التنظيمي الانسجام بين مختلف الوحدات
1	موافق	3.62	4- لا يوجد تضارب في أداء الأعمال بيني وبين زملائي في العمل
2	غير متأكد	3.39	5- تتماثل الأنشطة والمهام التي أقوم بها مع ما تحتويه بطاقة الوصف الوظيفي

تم سؤال أفراد العينة (المسؤولين عن صنع القرارات الإستراتيجية بالمركز الطبي العالمي بطرابلس) عن مدي تأثير الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية، وبيانات الجدول رقم (9) توضح ذلك حيث نجد أن فقرة (لا يوجد تضارب في أداء الأعمال بيني وبين زملائي في العمل) تحتل الترتيب الأول بمتوسط (3.62) وبدرجة استجابة "موافق" للمبحوثين علي مقياس ليكرت الخماسي، بينما نجد أن فقرة (يوجد تخطيط للمسار الوظيفي للموظفين مما يدفعهم للاجتهاد وتطوير أدائهم) تحتل الترتيب الأخير بمتوسط (2.79) وبدرجة استجابة "غير متأكد" للمبحوثين وذلك بالنسبة للهيكل التنظيمي.

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

ومما سبق يتضح أن المتوسط الوزني لجميع الفقرات الخاصة بالهيكل التنظيمي اعلي من المتوسط العام (3 درجات) وهذا يدل علي أن جميع هذه الفقرات تتحقق وتمثل نقطة قوة في هذا المتغير، مما يجعله يؤثر ايجابيا علي عملية صنع القرارات الإستراتيجية، باستثناء الفقرتين الذين احتلوا الترتيب الرابع والخامس والخاصة بأن يحقق الهيكل التنظيمي طموحات الموظفين في الترقى، ووجود تخطيط للمسار الوظيفي للموظفين مما يدفعهم للاجتهاد وتطوير أدائهم حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارات اقل من المتوسط العام (3 درجات) وهذا يدل علي أن هذه الفقرات تمثل نقطة ضعف في هذا المتغير، مما يجعله يؤثر سلبا علي عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

#### جدول رقم (6)

اختبار t بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمدي تأثير

عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية ( $\mu=3$ )

عوامل الصراع التنظيمية	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية p-value
الهيكل التنظيمي	3	3.16	0.746	2.877	0.005

بالنسبة للهيكل التنظيمي: أن المتوسط الحسابي لمدي تأثير الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية (3.16) وانحراف معياري (0.746)، حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي (2.877) وهي معنوية ودالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد  $P\text{-value} = 0.005$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل يؤثر علي صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.

المتغير الرابع: مركزية اتخاذ القرارات.

1. التوصيف الإحصائي للفقرات الخاصة بمتغير مركزية اتخاذ القرارات.

## جدول (7)

## التوصيف الإحصائي للقرارات الخاصة بمتغير مركزية اتخاذ القرارات

الترتيب	درجة الموافقة	المتوسط المرجح	القرارات
1	موافق جدا	4.20	1- لا تتركز عملية صنع القرار في يد الإدارة العليا
4	غير متأكد	3.07	2- لا أفجأ باتخاذ قرارات تخص وظيفتي دون مشاركتي في الرأي
2	غير متأكد	3.37	3- لا يتردد المديرين في تفويض سلطاتهم للموظفين في المستويات الإدارية الأقل
3	غير متأكد	3.16	4- لا يخشي الموظفون من اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم ولا يلجئون للمديرين خوفا من المسائلة

تم سؤال أفراد العينة (المسؤولين عن صنع القرارات الإستراتيجية بالمركز الطبي العالمي بطرابلس) عن مدي تأثير مركزية اتخاذ القرارات كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية، وبيانات الجدول رقم (10) توضح ذلك حيث نجد أن فقرة (لا تتركز عملية صنع القرار في يد الإدارة العليا) تحتل الترتيب الأول بمتوسط (4.20) وبدرجة استجابة "موافق جدا" للمبحوثين علي مقياس ليكرث الخماسي، بينما نجد أن فقرة (لا أفجأ باتخاذ قرارات تخص وظيفتي دون مشاركتي في الرأي) تحتل الترتيب الأخير بمتوسط (3.07) وبدرجة استجابة "غير متأكد" للمبحوثين وذلك بالنسبة لمركزية اتخاذ القرارات. ومما سبق يتضح أن المتوسط أوزني لجميع الفقرات الخاصة بمركزية اتخاذ القرارات اعلي من المتوسط العام (3 درجات) وهذا يدل علي أن جميع هذه الفقرات تتحقق وتمثل نقطة قوة في هذا المتغير، مما يجعله يؤثر ايجابيا علي عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

### جدول رقم (8)

اختبار t بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمدي تأثير

عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية ( $\mu=3$ )

عوامل الصراع التنظيمية	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية p-value
مركزية اتخاذ القرارات	3	3.45	0.645	9.318	0.000

بالنسبة لمركزية اتخاذ القرارات: أن المتوسط الحسابي لمدي تأثير مركزية اتخاذ القرارات كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الاستراتيجية (3.45) وبانحراف معياري (0.645)، حيث كانت قيمة t المحسوبة تساوي (9.318) وهي معنوية ودالة إحصائية، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد  $P\text{-value} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن مركزية اتخاذ القرارات كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل يؤثر علي صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.

### جدول رقم (9)

اختبار t بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمدي تأثير

عوامل الصراع التنظيمية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية ( $\mu=3$ )

مجموع عوامل الصراع التنظيمية	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية p-value
العوامل التنظيمية المسببة للصراع التنظيمي	3	3.27	0.494	7.216	0.000

بالنسبة للعوامل التنظيمية المسببة للصراع التنظيمي: أن المتوسط الحسابي لمدي تأثير العوامل التنظيمية المسببة للصراع التنظيمي ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية

(3.27) وبانحراف معياري (0.494)، حيث كانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوى (7.216) وهي معنوية ودالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد  $P\text{-value} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن العوامل التنظيمية المسببة للصراع التنظيمي ببيئة العمل تؤثر علي صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة

اختبار المتغير التابع:

ولدراسة واختبار هذه الفرضية والتي تنص علي " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية فاعلية القرارات الإستراتيجية في صنع عملية القرارات الإستراتيجية "، فقد تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الأحادية Sample Test One بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري "الفرضي" فأظهرت نتيجة التحليل الجدول التالي.

#### جدول رقم (10)

اختبار  $t$  بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمدي تأثير فاعلية القرارات الإستراتيجية في صنع القرارات الإستراتيجية ( $\mu=3$ )

المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $t$	مستوى المعنوية $p\text{-value}$
3	3.27	0.381	9.905	0.000

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لمدي تأثير تفعيل عملية صنع القرارات الإستراتيجية ببيئة العمل علي صنع القرارات الإستراتيجية (3.27) وبانحراف معياري (0.381)، حيث كانت قيمة  $t$  المحسوبة تساوى (9.509) وهي معنوية ودالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد  $P\text{-value} = 0.000$  وهي أصغر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن فاعلية القرارات الإستراتيجية ببيئة العمل يؤثر علي صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

## النتائج

- 1- أن نمط القيادة السائد كأحد أبعاد عوامل النزاع التنظيمي ببيئة العمل يؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2- أن نظم الاتصال كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمي ببيئة العمل لا يؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- أن الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمي ببيئة العمل يؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4- أن مركزية اتخاذ القرارات كأحد أبعاد عوامل الصراع التنظيمي ببيئة العمل يؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.
- 5- أن العوامل التنظيمية المسببة للنزاع التنظيمي بشكل عام ببيئة العمل تؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية بحسب وجهة نظر عينة الدراسة.
- 6- إن عملية تفعيل القرارات الإستراتيجية تؤثر في صنع القرارات الإستراتيجية بالمركز.

## التوصيات:

- 1- ضرورة لعمل على تخفيض النزاع للمستوى المرغوب فيه والذي يزيد من فاعلية العمل، والمساواة في التعامل مع الموظفين.
- 2- زيادة الاهتمام بتفعيل عنصر الاتصالات في كل المستويات الإدارية لتزويد الموظفين بالبيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق فاعلية الأداء.
- 3- التركيز الجيد على تصميم الهيكل التنظيمي الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وتفعيل قنوات الاتصالات بين كافة الإدارات والأقسام والوحدات ويتوافق مع إستراتيجية وإدارة المركز

- 4- إن الإبداع في صناعة القرارات الإستراتيجية يحتاج إلى تفويض كامل وتمكين أدارى للمختصين، بصنع القرارات الإستراتيجية وبالتالي يجب التركيز على الصياغة الجيدة للأهداف الإستراتيجية والعمل البناء على تحقيقها في المركز الطبي محل الدراسة.
- 5- إن الصياغة الجيدة و الكفوة للأهداف الإستراتيجية، تعتمد على إدراك وتفاعل كافة العوامل التنظيمية مجتمعة في صناعة القرارات الإستراتيجية التي المصاغة في الخطة الإستراتيجية وبالتالي يجب التركيز على التدريب الإداري لصناع القرار الاستراتيجي وكذلك التمكين والتفويض الإداري و التشجيع المستمر في استغلال الفرص وتفادي المخاطر في البيئة الخارجية تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط والضعف في بيئة المنظمة الداخلية.

#### المراجع:-

1. الفرجاني، صالح، (2004)، إدارة الصراع كأحد العوامل المحدد لكفاءة الإدارة العليا بالمنظمة: دار زهرات للنشر والتوزيع: عمان الأردن.
2. حريم، حسين، (2000)، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار ومكتبة ألحامدي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
3. عياض، عبدالوهاب، (2004)، الفكر المعاصر في التنظيم مركز وايد للاستشارات.
4. يورك برسي، (2005)، إدارة التغيير، بيروت: الجاحد للنشر والتوزيع، ط1.
5. زيد منير عبوي، (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص65.
6. العدلوني، محمد، (2001)، صنع القرار فن وعلم في آن واحد، مجلة مفكرة الإسلام. مركز وايد للاستشارات.

المراجع باللغة الانجليزية:

عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية (دراسة ميدانية بالمركز الطبي - طرابلس).

---

1. James I Gibson, ct.al, Organization Behavior, Structure, Processes, Boston; Irwin, 1994, p 520.
2. Robbins, op.cit. pp.419-25, Dessler, op.cit. pp.418-432.
3. Dessler, op.cit. p.418. (3)
4. Huse and Bowditch, op. cit. p.127.
5. Lewis Pondy in Dessler, op.cit. 420-22.
6. Dessler, op.cit. Robbins, op.cit. 425-431
7. Dessler, op.cit. p.43.
8. Keith Davise and John W. Newstrom, Humman Behavior at Work
9. Organizational Behavior, 8<sup>th</sup>ed. (N-Y: Mc Graw-Hill Book Co., 1989), p.257.