



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economics Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Strategic Vigilance and its Impact on Organizational Conflict  
Management: Exploratory research in the Vocational training  
department in Salah al-Din Governorate**

**Al-Hakam Raed Faeq Al-Tikreeti\*, Kefah Abbas Muhaimid**

College of Administration and Economics, Tikrit University

**Keywords:**

Strategic vigilance, organizational conflict.

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 11 Jul. 2023  
Accepted 06 Aug. 2023  
Available online 30 Sep. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE  
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**



**Al-Hakam Raed Faeq Al-Tikreeti**

College of Administration and Economics,  
Tikrit University

**Abstract:** The research aims to identify the impact of the dimensions of strategic vigilance on the dimensions of organizational conflict management, and the research sample consisted of 113 observers, who are all workers in the Department of Labor and Vocational Training in Salah al-Din Governorate, which means that the research has conducted a comprehensive survey of the research community, and the results have been analyzed according to the degree of response (five Likert scale), All the weights were high except for the weights after the competition to manage the organizational conflict, which were medium. The researcher analyzed the results of the significant differences according to the variables (gender, age, educational attainment, years of service, marital status), as well as analyzing the results of the correlation matrix according to the Spearman test, data was collected from the research sample by means of a questionnaire that included 42 items divided into 21 items related to the dimensions of strategic vigilance and 21 items related to the dimensions of organizational conflict management, and the researcher made sure of its validity and stability, and its suitability for research purposes. With the three dimensions of strategic vigilance, there is also a significant impact relationship for the same dimension, as well as the existence of a bias with regard to the competition dimension by the sample in the researched organization, and that the researched organization relies 50% on the elderly category, which means that it is threatened with losing the elements of experience in the short term, and that the representation of the female element is very weak in the researched organization, and that the staff of the researched organization work in a spirit of cooperation, and the research presented proposals, the most prominent of which was the work on empowering women, re-arranging the structure of the department, and that its management should focus its efforts in achieving good levels in the dimensions of strategic vigilance, and it is also necessary E Preparing training courses for employees of the organization under study on the dimensions of organizational conflict management.

## اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الصراع التنظيمي: بحث استطلاعي في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين

كفاح عباس محييد الجنباني

الحكم رائد فائق التكريتي

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت

### المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد اليقظة الاستراتيجية على أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، وتكونت عينة البحث من 113 مشاهدة هم جميع العاملين في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين ما يعني بأن البحث قد أجرى مسحاً شاملاً لمجتمع البحث، وقد جرى تحليل النتائج وفق درجة الاستجابة (مقياس ليكرت الخماسي) وكانت جميع الأوزان بدرجة عالية باستثناء أوزان بعد المنافسة لإدارة الصراع التنظيمي والتي كانت متوسطة، وقد حلّل الباحث نتائج الفروق المعنوية تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية)، فضلاً عن تحليل نتائج مصفوفة الارتباط وفق اختبار سبيرمان، وتم جمع البيانات من عينة البحث بواسطة الاستبانة التي اشتملت على 42 فقرة موزعة إلى 21 فقرة تختص في أبعاد اليقظة الاستراتيجية و21 فقرة تختص في أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، وتؤكد الباحث من صدقها وثباتها، ومدى ملاءمتها لأغراض البحث، وتم تحليل البيانات بعد تفريغ استمارات الاستبانة بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V25 2020)، وقد أظهرت النتائج وجود ثلاث علاقات ارتباط معنوية فوق المتوسطة ما بين بعد التعاون لإدارة الصراع التنظيمي مع أبعاد اليقظة الاستراتيجية الثلاث، كذلك وجود علاقة أثر معنوية لنفس البعد، وكذلك وجود تحيز فيما يتعلق ببعد المنافسة من قبل العينة في المنظمة المبحوثة، وإن المنظمة المبحوثة تعتمد بنسبة 50% على فئة كبار السن ما يعني بأنها مهددة بخسارة عناصر الخبرة في الأجل القريب، وإن تمثيل العنصر النسوي ضعيف جداً في المنظمة المبحوثة، وأن موظفي المنظمة المبحوثة يعملون بروح التعاون، وقد قدم البحث مقترحات كان أبرزها العمل على تمكين المرأة، وإعادة ترتيب هيكله القسم، وإن على إدارتها تركيز جهودها في تحقيق مستويات جيدة في أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وكذلك يلزمها إعداد دورات تدريبية للعاملين في المنظمة المبحوثة حول أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، الصراع التنظيمي.

### المقدمة

إن بيئة الأعمال العالمية في يومنا هذا، تكون في الغالب القرارات الداخلية للمنظمة مدفوعة بتأثير متغيرات خارجية غير متوقعة، وإنها تستجيب لهذه البيئة التي تتميز بأنها دائمة التطور بصورة جزئية من خلال تغيير ممارساتها لتصبح أكثر مرونة وقدرة على أن تتكيف معها، إلا أن مسألة المحافظة على كفاءة عملياتها وسط هذا التغيير المستمر يتطلب منها أن تلتزم بالتخطيط الاستراتيجي المستمر، وإن هذا يتطلب وجود قادة استراتيجيين ذو فاعلية عالية، ويساعد هؤلاء المنظمات في بقاءها على المسار الصحيح بغية تحقيق أهدافها طويلة الأجل، مع مراجعتها للتحديات اليومية التي من الممكن أن تؤثر على نجاح المنظمة، ومن أجل حل الأزمات التي تواجه المنظمات وإدارة الصراع التنظيمي بشكل صحيح والمضي قدماً، فإن المنظمات تحتاج إلى تفسير العالم من حولها برؤية جديدة، عندما تمتلك المنظمات يقظة استراتيجية تمكنها من الانتباه بشكل كبير إلى كافة التحديات التي تفرضها

البيئة، في حين أنه من السهل التفكير في أن معظم القادة سيمضون قدماً في استراتيجية ما، إلا أنه في أغلب الأحيان يُساء فهم فكرة إطار عمل القيادة الاستراتيجية، على أنها مجرد خطة عمل. إن أسلوب القيادة عندما تمتلك يقظة استراتيجية هو أكثر بكثير من مجرد فكرة عن كيفية تنفيذ سياسات أو عمليات معينة، إذ من الضروري أن نفهم أن القيادة الاستراتيجية ليست مجرد أداة لتنظيم مجموعة ما أو إدارة الجانب التشغيلي للمنظمة فقط، إن الغرض من اليقظة الاستراتيجية ينطوي على إنشاء هيكل تنظيمي، وهو أفضل تجهيزاً لتحقيق أهداف المنظمة وإدارة الصراع التنظيمي، لذلك فإن هدف القيادة الاستراتيجية يتضمن دائماً، جانباً من جوانب التحول يتعلق الأمر بإنشاء رؤية تساعد على نقل المنظمة من حال إلى آخر، ولعل موضوع اليقظة الاستراتيجية من أكثر الموضوعات إثارةً في عالم الإدارة اليوم، حيث أصبح المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادتها أو عدم كفاءتها.

وإن الصراع التنظيمي هو تفاعل بشري طبيعي يحدث في كل المنظمات (ربحية أو غير هادفة للربح) بدون أدنى شك وإن على القادة إدارة هذا الصراع والسيطرة عليه، وإدارته لا تعني أبداً إنهاء الصراعات تماماً وإنما تعني الحفاظ على مستوى معين ومقبول من الصراع لمواصلة التقدم نحو الأهداف، إذ إن إنهاء الصراعات تماماً أو تصعيدها إلى حدود عالية جداً غير مسيطر عليها حالتين سلبيتين تؤثران سلباً على سير عمل أي منظمة ومن هنا يبرز دور القادة في الموازنة والحفاظ على المستوى المطلوب من هذا الصراع لضمان استمرارية تقدم المنظمة نحو أهدافها.

### المبحث الأول: هيكلية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** تواجه المنظمات العراقية اليوم التغيرات البيئية العديد في ظل من الصراعات التنظيمية والأزمات التي تدعوها للتفكير في مستقبلها، فإما الاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم، وإما التراجع، وهي تمثل حالة حرجة قد تفقد بسببها القيادة القدرة على التعامل مع هذه الصراعات. وتكمن مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين من وجهة نظر العاملين؟
2. ما مدى توافر قدرات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين من وجه نظر الباحثين؟
3. هل توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$  بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة الصراع التنظيمي في قسم العمل والتدريب المهني؟
4. هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$  لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي في قسم العمل والتدريب المهني؟

**ثانياً. أهمية البحث:** إن أهمية البحث تكمن فيما يأتي:

1. سعي البحث إلى ربط موضوعين مهمين هما اليقظة الاستراتيجية وإدارة الصراع التنظيمي والتي اكتسبت أهمية كبيرة في هذا العصر ونالت اهتماماً من قبل الكتاب والباحثين نظرياً ولكنها لم تنل الاهتمام الكافي ميدانياً وخاصة في البيئة العراقية.
2. يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث العاملين في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين وبقية المحافظات العراقية من خلال التعرف على أهمية اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة باليقظة البيئية واليقظة التكنولوجية واليقظة القانونية في إدارة الصراع التنظيمي.

3. تقديم نموذج يساعد المنظمات على تحديد وتصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود إلى نجاح استراتيجي بعيد الأمد واعتبار ذلك معياراً لاختيار وتدريب العاملين في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين.

#### ثالثاً. أهداف البحث:

1. التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة باليقظة الاستراتيجية وإدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمفاهيم أخرى ذات علاقة.
2. تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية السائدة في قسم العمل والتدريب المهني.
3. تحديد قدرات إدارة الصراع التنظيمي وأبعادها في قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين.
4. التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز قدرات إدارة الصراع التنظيمي.
5. تقديم مقترحات وتوصيات للمنظمة محل الدراسة تخص موضوع اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الصراع التنظيمي.

#### رابعاً. فرضيات البحث:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الصراع التنظيمي.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي.

#### المبحث الثاني: وصف مجتمع وعينة البحث

**أولاً. وصف المنظمة المبحوثة:** أسس قسم العمل والتدريب المهني في محافظة صلاح الدين عام 2013 حيث إنه لم يكن قسماً في بادئ الأمر وإنما كان مركزاً للتدريب المهني وكان تابعاً إدارياً إلى دائرة التدريب المهني التابعة إلى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، بعد ذلك وتحديداً في عام 2018 تم تغيير ارتباط هذا المركز وتم إلحاقه بدائرة الشؤون الإدارية والمالية التابعة لديوان محافظة صلاح الدين وتم تغييره من مركز إلى قسم للعمل والتدريب المهني ولهذا القسم وحدة حسابية مستقلة وحساب مصرفي في مصرف الرشيد، ويشمل قسم العمل والتدريب المهني (13) شعبة في عموم محافظة صلاح الدين وتحديداً في (بلد، الدجيل، الشرقاط)، ويقوم كل مركز من هذه المراكز بإقامة دورات تدريبية بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني وبالتنسيق مع المنظمات الإنسانية والتي تقوم بدورها باستقطاب المتدربين وتمويل هذه الدورات التدريبية ومنح المتدربين شهادات تخرج صادرة من القسم ومنح المتخرجين أيضاً مبالغ مالية وعُدداً يدوية أو كهربائية يستخدمها المتخرج للبدء والشروع بعمله الجديد، إذ إن هناك دورات تدريبية خاصة بالنساء والأرامل والشباب والرجال العاطلين عن العمل وجميع الشرائح المختلفة في المجتمع.

**ثانياً. وصف أفراد عينة البحث:** لقد تمثلت عينة البحث بكافة الموظفين في القسم والذين بلغ عددهم (113) وتم توزيع (113) استبيانته على هذا الأساس، وتم استعادة (112) استبانته منها وتم استبعاد (1) استبانته لكونها غير صالحة بسبب عدم إكمال الإجابة عليها ليصبح عدد الاستبانات التي تم تفرغها (112) استبانته.

## ثالثاً. توزيع عينة البحث حسب المتغيرات:

## 1. التوزيع حسب النوع الاجتماعي:

الجدول (1): توزيع عينة البحث حسب النوع الاجتماعي

ت	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
1	ذكور	97	86.6 %
2	إناث	15	13.4 %
	المجموع	112	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين لنا الجدول رقم (1) توزيع عينة البحث وفق متغير النوع الاجتماعي، إذ إن النسبة الغلّيا لهذا المتغير كانت لدى الذكور وبواقع (97) مشاهدة بنسبة (86.6 %)، في حين كانت النسبة الأقل للإناث وبواقع (15) مشاهدة وبنسبة (13.4 %)، وهذا يمثل توزيع قريب للواقع لكون نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في أغلب الدوائر، وهذا في عموم محافظة صلاح الدين، لاسيّما إن محافظة صلاح الدين يغلب على مجتمعها الطابع العشائري.

## 2. التوزيع حسب العمر: تم تقسيم عمر أفراد العينة على خمس (فئات) وكما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

الجدول رقم (2): توزيع عينة البحث وفق متغير العمر

ت	الفئات العمرية	التكرار	النسبة
1	أقل من 25 سنة	2	1.8 %
2	25 سنة - 34 سنة	21	18.8 %
3	35 سنة - 44 سنة	33	29.5 %
4	45 سنة - 54 سنة	44	39.3 %
5	55 سنة فأكثر	12	10.7 %
	المجموع	112	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين لنا الجدول رقم (2) توزيع عينة البحث وفق متغير العمر، إذ إن أعلى نسبة لعينة البحث تقع في الفئة (45-54) سنة بواقع (44) مشاهدة وبنسبة (39.3 %)، تلتها الفئة (35-44) سنة وبواقع (33) مشاهدة وبنسبة (29.5 %)، فيما جاءت بالمرتبة الثالثة الفئة (25-34) سنة وبواقع (21) مشاهدة وبنسبة (18.8 %)، ما يعني بأن ما يقارب (48.3 %) من أفراد العينة هم من فئة الشباب (25-44)، في حين كانت أقل نسبة في الفئات (55 سنة فأكثر) وبواقع (12) مشاهدة وبنسبة (10.7 %) و(أقل من 25 سنة) وبواقع (2) مشاهدة وبنسبة (1.8 %)، وهذا يؤكد بأن أغلب الموظفين في المنظمة المبحوثة هم من كبار السن أي ذوي الخبرة، إذ إن ما يقارب (50 %) هم في سن أكثر من 45 سنة.

## 3. التوزيع حسب التحصيل العلمي: يبين الجدول رقم (3) توزيع عينة البحث وفق متغير التحصيل

الدراسي، إذ إن نسبة (32.1 %) من الأفراد يحملون شهادة البكالوريوس وبواقع (36) مشاهدة وكانت هي النسبة الغلّيا، ونسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية (25.9 %) وبواقع (29) مشاهدة، ونسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم الفني (15.2 %) وبواقع (17) مشاهدة، تلتها نسبة (14.3 %) لمن

يحملون شهادة الابتدائية فما دون وبواقع (16) مشاهدة، ثم نسبة (9.8%) لمن يحملون شهادة المتوسطة وبواقع (11) مشاهدة، ثم نسبة (2.7%) لمن يحملون شهادة الماجستير وبواقع (3) مشاهدة وهي أقل نسبة وفق هذا المتغير وهذا باستثناء عدم وجود أي مبحوث حاصل على شهادة الدكتوراه، وهذا يعني بأن ما مجموعه (50%) أي أن نصف العاملين في المنظمة المبحوثة هم من الملاكات غير المتخصصة.

الجدول (3): توزيع عينة البحث وفق متغير التحصيل العلمي

ت	التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
1	ماجستير	3	2.7 %
2	دبلوم عالي	0	0.0 %
3	بكالوريوس	36	32.1 %
4	دبلوم فني	17	15.2 %
5	إعدادية	29	25.9 %
6	متوسطة	11	9.8 %
7	ابتدائية فما دون	16	14.3 %
	المجموع	112	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

4. التوزيع حسب سنوات الخدمة: تم تقسيم سنوات الخدمة على أربع مجموعات (فئات) وكما في الجدول رقم (4) الآتي:

الجدول (4): توزيع عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة

ت	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
1	1 سنة – 10 سنة	42	37.5 %
2	11 سنة – 20 سنة	21	18.8 %
3	21 سنة – 30 سنة	26	23.2 %
4	31 سنة فأكثر	23	20.5 %
	المجموع	112	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين لنا الجدول رقم (4) توزيع عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة، إذ إن أعلى نسبة لعينة البحث تقع في الفئة (1-10) سنة وبواقع (42) مشاهدة وبنسبة (37.5%)، تليها الفئة (21-30) سنة وبواقع (26) مشاهدة وبنسبة (23.2%)، ثم الفئة (31 سنة فأكثر) وبواقع (23) مشاهدة وبنسبة (20.2%)، في حين كانت أقل نسبة في الفئة (11-20) سنة وبواقع (21) مشاهدة وبنسبة (18.8%)، وهذه النتائج تبين بأن أغلب العاملين في المنظمة المبحوثة قد تعينوا وهم بأعمار كبيرة تفوق (35) سنة) لكون ما يقارب (56.3%) منهم تقل خدمتهم عن 20 سنة، في حين كانت النسبة نفسها تقريباً لمن تقل أعمارهم الحالية عن (45) سنة، ما يعني بأن المنظمة المبحوثة قد تخسر في المستقبل القريب العديد من عناصر الخبرة بسبب إحالتهم على التقاعد، لذا يجب عليها تدريب العناصر قليلة الخبرة

من قبل عناصر الخبرة أو اتخاذها لإجراءات تنقل من خلالها الخبرة من هؤلاء كثيري الخبرة إلى من خبرتهم أقل.

5. **التوزيع حسب الحالة الاجتماعية:** يبين الجدول رقم (5) الآتي، توزيع الحالة الاجتماعية لأفراد عينة البحث، إذ إن أعلى نسبة لعينة البحث تقع في فئة (متزوج) وبواقع (104) مشاهدة ونسبة (92.85%)، تليها الفئة (أعزب) وبواقع (6) مشاهدة ونسبة (5.4%)، ثم الفئتان (أرمل ومطلق) وبواقع (1) مشاهدة ونسبة (0.9%) لكل منهما، وهذه النتائج تشير إلى الاستقرار الاجتماعي الطاعي على أغلب عينة البحث.

الجدول (5): توزيع عينة البحث وفق متغير الحالة الاجتماعية

ت	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
1	أعزب	6	5.35 %
2	متزوج	104	92.85 %
3	أرمل	1	0.9 %
4	مطلق	1	0.9 %
	المجموع	112	100 %

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.  
 رابعاً. **أداة البحث:** اعتماداً على الأدبيات المعتمدة في البحث العلمي والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، تم جمع البيانات من عينة البحث بواسطة الاستبانة التي اشتملت 42 فقرة موزعة إلى 21 فقرة تختص في أبعاد اليقظة الإستراتيجية و 21 فقرة تختص في أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، وتم ترميز الأبعاد عند تفرغ البيانات من استمارات الاستبانة لتمييزها عند إجراء الارتباطات والمقارنات المعنوية وكما في الجدول رقم (6) الآتي:

الجدول (6): توزيع فقرات الاستبانة وفق مجالات البحث

ت	المجال	الأبعاد	الرمز	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات
1	اليقظة الإستراتيجية	اليقظة البيئية	A	7	1-7
2		اليقظة القانونية	B	7	7-14
3		اليقظة التكنولوجية	C	7	15-21
5	إدارة الصراع التنظيمي	التعاون	D	7	22-28
6		المنافسة	E	7	29-35
7		التجنب	F	7	36-42
		المجموع		42	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

خامساً. **اختبارات الصدق والثبات والمعالجات الإحصائية:**

1. **صدق الأداة:** تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في جامعة تكريت ومن جامعات أخرى وأوصوا بصلاحيته بعد إجراء بعض التعديلات، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية

**2. ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والتي بموجبها تم استبعاد ثلاث فقرات من بعد المنافسة لمتغير الصراع التنظيمي وذلك لعدم ثباتها، إذ بموجب النتائج في الجدول رقم (7) وبعد استبعادنا لثلاث فقرات من أصل 42 فقرة أصبح عدد الفقرات 39 فقرة موزعة بواقع 21 فقرة لثلاثة أبعاد لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، أما فقرات أبعاد إدارة الصراع التنظيمي فبعد استبعاد ثلاث فقرات منها بقيت 18 فقرة، وربما يعود السبب في عدم ثبات الاستجابة فيما يخص فقرات بعد المنافسة هو لحدائته وقلة معرفة المبحوثين بذلك المفهوم فضلاً عن كون أغلبهم من غير المتخصصين (ذو تحصيل دراسي متدنٍ)، مما أدى لعدم استقرار إجاباتهم على فقراته، وكانوا متحيزين في إجاباتهم على النحو الذي يتصورون فيه بأن الاستبانة هي وثيقة تتعلق بوظيفتهم وإن الإدارة ستطلع على إجاباتهم، لذا فإن إجاباتهم كانت غير ثابتة وغير مستقرة، والجدول رقم (7) الآتي يوضح ثبات الأداة وفقاً لأبعادها.

الجدول (7): ثبات الأبعاد وفق معامل ألفا كرونباخ بعد المعالجة الإحصائية

ت	الأبعاد	الرمز	الفقرات المستبعدة	قيمة الثبات
1	اليقظة البيئية	A	-----	0.915
2	اليقظة القانونية	B	-----	0.825
3	اليقظة التكنولوجية	C	-----	0.831
4	التعاون	D	-----	0.869
5	المنافسة	E	E <sub>29</sub> ، E <sub>33</sub> ، E <sub>34</sub>	0.641
6	التجنب	F	-----	0.694
	معدل الثبات العام			0.911

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

### المبحث الثالث: الإطار النظري للبحث

أولاً. الإطار المفاهيمي اليقظة الاستراتيجية:

**1. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:** إن مفهوم اليقظة في اللغة نحو (اليَقَظَةُ) وهي تَقِيضُ النَّوْمِ، والفِعْلُ (اسْتَيْقَظَ)، والنَّعْتُ (يَقْظَانُ) والتَّأْنِيثُ (يَقْظِي)، ونسوة ورجال (أَيَقَظُ)، نحو قوله تعالى: ((وتحسبهم أيقاظ وهم رقود)) (معجم المعاني الجامع، [www.almaany.com](http://www.almaany.com)).

واليقظة مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها، وبالرغم من نشأة المصطلح الحديثة إلا أنه عرف انتشاراً واسعاً في الدول الغربية نظراً لإسهامات العديد من المفكرين في شرح وتوضيح جذور المصطلح (Guy, 2000: 249).

**2. تعريف اليقظة الاستراتيجية:** عرفت اليقظة الاستراتيجية على أنها عبارة عن تجميع أنواع مختلفة من الذكاءات، لتوفير المعلومات والمعارف ذات القيمة العالية نحو اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية التي تركز على أفضل السبل لوضع المنظمة في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية، لتحقيق أقصى قدر من النجاح (Liebowitz, 2006: 22).

كما عرفت على أنها مجموعة من العمليات التي تتمثل في البحث عن المعلومات الهادفة والفعالة ومعالجتها، ونشرها، لتكون متوفرة في الوقت والمكان المناسبين، لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية (Clar, 2008: 10).

وتعرف على أنها "عملية إعلامية تمكن المنظمة من البحث والكشف عن الإشارات المعلنة

عن أحداث حساسة من شأنها التأثير في ديمومة المنظمة" (ضياء الدين، 2013: 3).

**3. أهمية اليقظة الاستراتيجية:** تعد اليقظة الاستراتيجية نظاماً تتمكن من خلاله جميع المنظمات من مراقبة أسواقها ومنافسيها بصورة خاصة ومحيطها بصفة عامة، وتكمن أهميتها فيما يأتي (صلاح الدين، 2020: 208):

- أ. تمثل وسيلة للتسيير من خلال تلازمها مع ديناميكية البيئة وتغيرها المستمر.
- ب. تعد مورداً خاصاً من المعلومات والمعارف والخبرات، فضلاً عن أنها تكشف على إيجاد الفرص من أجل استغلالها وكذلك التهديدات لتجنبها في بيئة العمل المحيطة بالمنظمة.
- ج. تسمح بالمرور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة.
- د. تساعد في الوصول إلى المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين واكتساب موقع قوي من أجل طرح خدماتها وبرامجها المبتكرة في السوق.

**4. أبعاد اليقظة الاستراتيجية:** إن لليقظة الاستراتيجية عدة أبعاد وتم اعتماد الأبعاد الآتية وذلك لترابطها مع دراستنا وهي (الزهيري، 2018: 7-10):

**أ. بعد اليقظة البيئية:** تعرف اليقظة البيئية باليقظة الشاملة وهي التي تهتم بمراقبة التطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والديموغرافية والثقافية، أي تلك التطورات التي تؤثر في نشاط واستمرارية المنظمة، ويعد تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة لكونها تخص جانباً واسعاً من البيئة المتبقية ذات الصلة الوثيقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على ميادين البيئة، أنها تشمل كذلك الاتجاهات الثقافية (القيم، المعتقدات، قواعد السلوك) (حمودي ومحمد، 2019: 165).

**ب. بعد اليقظة التكنولوجية:** إن التطور التكنولوجي هو سمة الحياة المعاصرة، فقد وصل لجميع الميادين، وقد استفادت المنظمة من العديد من التكنولوجيات وساهمت في تطوير العديد منها، وكذلك أصبح للتكنولوجيا دور كبير في أداء المنظمة، وذلك في عملية الإنتاج ومعالجة المعاملات واتخاذ القرارات، وكذلك في إبداع منتجات تكنولوجية تنافسية، وهذا ساهم بجعل المنظمة في جو متغير باستمرار وبسرعة كبيرة، إذ إن امتلاك تكنولوجيا متطورة يقلل من تكاليف الإنتاج ويزيد من جودة المنتجات، وهذا ما أكسب العديد من المنظمات المعتمدة في استراتيجيتها على التكنولوجيا والبحث والتطوير ميزة تنافسية (الزهيري، 2018: 7-8).

**ج. بعد اليقظة القانونية:** إن وظيفة اليقظة القانونية أو التشريعية هي تتبّع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة من الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، كذلك ويجب على المنظمة متابعة ورصد هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية لما لها من تأثير على نشاط المنظمة، فقد تكون فرصاً أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها، كما يمكن أن تكون لها أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المنظمة لذا ينبغي تفاديها (سعيد، 2009: 117).

**ثانياً. الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي:**

**1. مفهوم الصراع التنظيمي:** إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سائدة تكاد لا تخلو منها أي منظمة من المنظمات المجتمعية، وهو من الأشكال الأساسية للتفاعل داخل المنظمة وهو يمثل إرباكاً أو تعطيلاً للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، كما إنه في الوقت نفسه يمثل مصدراً من مصادر القوة للمنظمة، إذ من خلاله تتمكن الإدارة من رفع مستوى الأداء، إلا أن وصول الصراع إلى مستويات مرتفعة قد تترتب عليه آثاراً سلبية أكثر من الإيجابية (اللوحي، 2008: 10-11).

وتعني كلمة الصراع في اللغة العربية، (النزاع والخصام)، نحو (المشادة والتنافر)، أو (الخلاف والشقاق)، ويجمع بينها قاسم مشترك، وهو العداوة بين الفريقين المتخاصمين أو المتصارعين، والخلاف بين إثنين يسمى (شقاقاً)، لأن كل فريق من فريق العداوة قصد شقاً أي ناحية غير شق صاحبه (العويوي، 2013: 13).

ويرجع أصل كلمة (Conflict) إلى الكلمة اللاتينية (Conflictus) والتي تعني (الصدمة) (Choc) أو المقاومة (Lute) أو المعركة (Fight)، لذا نجد أن البحوث والدراسات القديمة في هذا المجال اقتصرت على ميدان الحروب فقط، إذ مع بدايات القرن السابع عشر استخدمت كلمة (الصراع) في العلاقات الاجتماعية والتي تعني (التنافر) أو (التضاد) الممكن في مختلف الجواب سواء كانت (فكرية، أخلاقية، اجتماعية، قانونية، نفسية)، ويتداخل مصطلح الصراع مع بعض الكلمات المشابهة مثل كلمة توتر (Tension) ويرجع أصلها اللاتيني إلى (Tensionas-Tensio) والتي تعني شدّاً أو انكماش الأعصاب (حمدي، 2019: 1) (Alajekwu & Alajekwu, 2017: 48).

**2. تعريف الصراع التنظيمي:** يعرف الصراع التنظيمي على أنه: "عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما" (اللوحي، 2008: 12). كما ويعرف على أنه أمر محسوس بين اثنين أو أكثر من الأفراد يشوب علاقتهم الاعتماد المتبادل، ويحدث الصراع حول الاختلافات المتعارضة والملحوظة في المعتقدات والمعايير والأهداف، أو زيادة التباين في الحاجة إلى الاحترام والسيطرة، والترابط" (Saranya, 2017: 122).

**3. أهمية الصراع التنظيمي:** تكمن أهمية الصراع فيما يأتي (العموري وشلال، 2021: 48):

أ. إن الصراع أداة للتكيف والبقاء.

ب. الصراع أداة للإبداع.

ج. الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها.

د. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة.

**4. أبعاد الصراع التنظيمي:** إن للصراع التنظيمي أبعاد عدة، وإن ضمن كل بعد العديد من الاستراتيجيات الخاصة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي، إذ يؤكد المتخصصين في موضوع الصراع التنظيمي على أن ما تحتاجه المنظمة المعاصرة هو إدارة الصراع وليس حله أو إنهائه، فإدارة الصراع ليست بالضرورة أن تعني تخفيض أو إنهاء الصراع وإنما تتضمن إستراتيجيات وتطبيقات من أجل التقليل من الصراعات الضارة (السلبية) وتعزيز الوظائف البناءة والإيجابية للصراع، ومن أهم هذه الأبعاد التي سيتم اعتمادها في دراستنا وحسب نموذج (التكريتي، 2019: 56) ما يأتي:

أ. **بعد التعاون:** يكون أسلوب التعاون حينما يرغب طرفاً الصراع في إشباع حاجات كل الأطراف، تظهر لدينا حالة المشاركة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف، علاوة لتحقيق التعاون الجماعي، وذلك لأنه يقوم على أساس نظرية (لا خاسر من الصراع)، لأن إدارة المنظمة التي تعتمد على أسلوب التعاون لإدارة الصراع تحاول أن تعمل بصورة جماعية وتعاونية مع أطراف النزاع للتوصل إلى احتواء وحل الصراع بالأسلوب الذي يلبي مطالب واهتمامات أطراف الصراع (حفيظ، 2018: 20).

وتتميز هذه الاستراتيجية بدرجة عالية من الذاتية والتعاون، إذ يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في سبيل إيجاد حل مقبول يلبي حاجتي الطرفين ويستغني كل طرف عن اهتماماته بشكل جزئي (مأمون، 2019: 33).

ويتلخص مفهوم بعد التعاون في تركيز الإدارة على نقاط الوفاق وتجنبها نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه بالحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذات العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع نفس الأطراف إلى أن يتم حلحلة الصراع، إذ يكون ذلك علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، ويعاب على هذا الأسلوب أنه يحتاج لوقت طويل نسبياً، والذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً، إلا أنه أفضل أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا شك، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز أهداف المنظمة (ناجي وسعدوني، 2020: 307).

ب. **بعد المنافسة:** إن المنافسة هي رغبة كل فرد من الأطراف المتصارعة في تلبية مطالبه وتحقيق آماله على حساب مصالح وآمال الآخرين، أي هي رغبة الفرد في توظيف موارد وبرامج المنظمة في تلبية مطالبه دون أخذه بنظر الاعتبار اهتمامات ومطالب الأفراد الآخرين الموجودين في المنظمة، وهي مشابهة لمصطلح الإكراه أو الإجبار أو السيطرة، إذ تعني جميعها رغبة الأفراد في تحقيق مصالحهم الشخصية مهما كلفهم ذلك من صراعات أو صدمات مع تطلعات وتوجهات الأفراد الآخرين، ويتضمن هذا البعد رغبة الأطراف المتصارعة في الاعتماد على نفوذهم والسلطة التي في حوزتهم والاستناد إلى مهاراتهم الشخصية والمهنية والأكاديمية في الخروج فائزين من موقف الصراع، وقد يقوم أحد الأطراف بعرقلة مطالب واهتمامات الطرف الآخر من الصراع إذا لم يقدر على تلبية مطالبه في العمل (حفيظ، 2018: 19).

ويلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز، وإن الحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة سلطته وقوة مركزه على الطرف الآخر، ويعاب على هذا الأسلوب أن اعتماده يقلل من الدافعية للعمل، إلا أنه يستخدم في حال كانت القضية طارئة وإن اتخذ تصرف سريع يكون عملية ضرورية لا بد منها (ناجي وسعدوني، 2020: 307).

ج. **بعد التجنب:** يتضمن هذا البعد بشكل عام التفاوضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، إذ من الممكن استخدام الإهمال في هذا الأسلوب ويتم بموجبه تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذه الاستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي أنه من الممكن أن يحصل العكس ويزداد الأمر سوءاً بمرور الزمن، إذ إنه لم يتم تحديد مصادر وأسباب الصراع (حفيظ، 2018: 21).

وفي هذا البعد يحافظ المدير على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في المنظمة عند استخدامه، ومحاولته منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط من خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم تجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة (عادل، 2018: 72).

ويتلخص مفهوم هذه الاستراتيجية في أن يعتمد أحد أطراف الصراع في إبعاد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرق الأخرى، أي بمعنى أن يتغاضي عن الأسباب التي أدت إلى الصراع، وهنا يمكن استعمال العديد من الأساليب لتجنب الصراعات وهي (الإهمال، الفصل الجسدي بين طرفي الصراع، التفاعل المحدود والرسمي بين طرفي الصراع) (تومي، 2018: 64).

### المبحث الرابع: الإطار العملي للبحث

تم تحديد درجة الاستجابة لجميع أبعاد وفقرات متغيري البحث حسب المتوسطات الحسابية، إذ إن الأبعاد التي سيكون وسطها الحسابي محصوراً ما بين (1-1.80) سيكون وزنها (ضعيفاً جداً)، أما إذا كان ما بين (1.81-2.60) فسيكون وزنها (ضعيفاً)، ثم الوزن (متوسط) للأبعاد التي يكون وسطها الحسابي محصور ما بين (2.61-3.40)، ثم بعدها الوزن (عالي) للمتوسطات الحسابية ما بين (3.41-4.20)، حتى نصل للوزن (عالي جداً) وهو سيكون للأبعاد التي تكون متوسطاتها الحسابية ما بين (4.21 - 5)، وكما يأتي:

أولاً. النتائج المتعلقة بأبعاد اليقظة الإستراتيجية والصراع التنظيمي: تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن معدل الاستجابة لبعد اليقظة القانونية بالكامل كان عالياً وبواقع (3.878) وبانحراف معياري قدره (0.501) وهذا يفسر لنا بأن المنظمة المبحوثة تراقب التطورات البيئية من حولها والتطورات القانونية والمخاطر المحيطة بها بصورة جيدة، كما تشير النتائج إلى أن المنظمة المبحوثة ذات يقظة قانونية جيدة إذ إن معدل الاستجابة لبعد اليقظة القانونية بالكامل كان عالياً وبواقع (4.115) وبانحراف معياري قدره (0.559).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة للأبعاد

ت	الأبعاد	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	بعد اليقظة البيئية	A	3.878	0.501	عالية
2	بعد اليقظة القانونية	B	4.115	0.559	عالية
3	بعد اليقظة التكنولوجية	C	4.009	0.584	عالية
4	بعد التعاون	D	3.968	0.522	عالية
5	بعد المنافسة	E	3.350	0.613	متوسطة
6	بعد التجنب	F	3.471	0.530	عالية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

أما بعد اليقظة التكنولوجية فالنتائج تفسر لنا بأن المنظمة المبحوثة تهتم بالتطورات التكنولوجية والوسائل والأساليب الحديثة وتدعم الابتكارات ما يعني بأنها ذات يقظة تكنولوجية جيدة، إذ إن معدل الاستجابة للبعد بالكامل كان عالياً وبواقع (4.009) وبانحراف معياري قدره (0.584).

وتشير النتائج المتعلقة ببعد التعاون إلى أن المنظمة المبحوثة تستخدم التعاون بصورة جيدة في حلحلة الصراعات التنظيمية داخلها، إذ إن معدل الاستجابة للبعد بالكامل كان عالياً وبواقع (3.968) وبانحراف معياري قدره (0.522)، أما النتائج المتعلقة ببعد المنافسة فتشير إلى أن المنظمة المبحوثة تحتاج لمزيد من المعرفة والإلمام بكيفية تطبيق بعد المنافسة بغية إدارة الصراعات التنظيمية إذ إن معدل الاستجابة للبعد بالكامل كان متوسطاً وبواقع (3.350) وبانحراف معياري قدره (0.613) وهي أقل درجات استجابة من بين الأبعاد في دراستنا هذه، ونلاحظ نتائج بعد التجنب والتي تشير إلى أن المنظمة المبحوثة تطبق بعد التجنب بصورة جيدة إذ أن معدل الاستجابة للبعد بالكامل كان عالياً وبواقع (3.471) وبانحراف معياري قدره (0.530).

ثانياً. نتائج علاقات الارتباط ما بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وأبعاد إدارة الصراع التنظيمي: من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ معنوية جميع علاقات الارتباط ما بين متغيرات البحث المستقلة (أبعاد اليقظة الاستراتيجية) مع بعد التعاون (D) التابع المتمثل بالبعد الأول من (أبعاد إدارة الصراع التنظيمي)، فقد كانت القيمة الاحتمالية لجميع العلاقات بمعنوية عالية وعند مستوى دلالة (1%) وبواقع (0.000).

الجدول (9): مصفوفة الارتباط ما بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وأبعاد إدارة الصراع التنظيمي

أبعاد اليقظة الاستراتيجية			ارتباط سبيرمان		
اليقظة التكنولوجية C	اليقظة القانونية B	اليقظة البيئية A			
.679**	.667**	.651**	معامل الارتباط	التعاون	أبعاد إدارة الصراع
0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	D	
-0.055	-0.143	-0.068	معامل الارتباط	المنافسة	
0.563	0.133	0.477	Sig. (2-tailed)	E	
0.147	0.022	.223*	معامل الارتباط	التجنب	
0.121	0.820	0.018	Sig. (2-tailed)	F	

\*\* معنوي عند مستوى 1%، \* معنوي عند مستوى 5%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

وعند مستوى آخر نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين المتغير المستقل (A) المتمثل ببعد (اليقظة البيئية) العائد لليقظة الاستراتيجية، مع المتغير التابع (F) المتمثل ببعد (التجنب) العائد لإدارة الصراع التنظيمي، وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (5%)، ولمعرفة تفصيل تلك العلاقات الأربعة للتعرف على مصدر الارتباط الفرعي جرى تحليلها وفق فقراتها من الأقوى إلى الأقل قوة.

إذ كانت العلاقة الأعلى قيمة بين معاملات الارتباط في المصفوفة التي بينها الجدول رقم (9) وبواقع (0.679) أي ما يقارب (70%) وهي علاقة شبه قوية، وهذه النتيجة تفسر لنا بأن تطوير أعمال القسم بشكل إيجابي يتلاءم مع التطورات التكنولوجية في عالم اليوم هي أحد السبل لسعي القسم إلى نشر شعار (أننا نعمل بروح التعاون)، وقد يساعد تطوير العمل بهذه الطريقة إلى تشجيع العاملين للعمل بروح التعاون، علاوة على مساعي القسم في مراقبة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تمتلكها

المنظمات المشابهة ومحاولة امتلاكها واهتمامه بأساليب الإبداع والابتكار تمثل مساعي لتشجيع العاملين للعمل بالروحية التعاونية نفسها، وهذه من النتائج المهمة التي توصل إليها هذا البحث.

أما العلاقة الثانية التي بلغ معامل ارتباطها (0.679) أي ما يقارب (70%) وهي علاقة شبيهة قوية، ولتحليل هذه العلاقة بصورة أدق تم استخراج علاقات الارتباط بين فقرات بعد اليقظة القانونية (B) لليقظة الاستراتيجية مع بعد التعاون (D) لإدارة الصراع التنظيمي، وهذه النتيجة تفسر لنا بأن تكيف القسم مع الفقرات القانونية والابتعاد عن مخالفتها واعتباره أن تطبيق القانون هو الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المرسومة، سوف يؤدي ذلك إلى تشجيع العاملين للعمل بروح التعاون والفريق الواحد، وسوف تساعد هذه الأساليب في تركيز القسم على التشابه بدلاً من الاختلافات في إدارته للصراع التنظيمي، وهذه من النتائج المهمة التي توصل إليها هذا البحث.

أما العلاقة الثالثة فقد بلغ معامل ارتباطها (0.651) أي ما يقارب (70%) وهي علاقة شبيهة قوية، ولتحليل هذه العلاقة بصورة أدق تم استخراج علاقات الارتباط بين فقرات بعد اليقظة البيئية (A) لليقظة الاستراتيجية مع بعد التعاون (D) لإدارة الصراع التنظيمي، وهذه النتيجة تفسر لنا بأن اعتماد القسم على تحليل البيئة المحيطة باستمرار وتنظيمه ورش عمل وندوات تهتم بقضايا المجتمع، سوف يؤدي ذلك إلى مساعدته في استخدام كلمات ودية مع أطراف الصراع التنظيمي في العمل لكون العاملين هم جزءاً من المجتمع الذي يعمل فيه القسم، بالإضافة إلى تعزيز أسلوبه في جعل جميع أطراف الصراع يشعرون بأنهم على حق، وهذه من النتائج المهمة التي توصل إليها هذا البحث.

أما العلاقة الرابعة وهي العلاقة التي بلغ معامل ارتباطها (0.223) وهي علاقة ضعيفة جداً، ولا جدوى من تحليلها، وهي تمثل العلاقة بين فقرات بعد اليقظة البيئية (A) لليقظة الاستراتيجية مع بعد التجنب (F) لإدارة الصراع التنظيمي.

**ثالثاً. نتائج علاقات الأثر:**

### 1. نتائج انحدار أبعاد المتغير المستقل (A, B, C) على بعد التعاون (D) التابع:

الجدول (10): نتائج انحدار أبعاد اليقظة الاستراتيجية على بعد التعاون

Sig.	t	Unstandardized Coefficients		R <sup>2</sup>	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
		Std. Error	B		
0.000	3.690	0.093	0.344	0.623	اليقظة البيئية
0.004	2.913	0.084	0.245		اليقظة القانونية
0.001	3.336	0.079	0.262		اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين الجدول رقم (10) نتائج انحدار أبعاد اليقظة الاستراتيجية على بعد التعاون لإدارة الصراع التنظيمي، وتبين النتائج بأن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.623) وهي قيمة تبين القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة هي متوسطة، وهذا يعني وجود علاقة أثر ما بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وبعد التعاون، ونلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة ببعد اليقظة البيئية قد بلغت (0.344) وبانحراف معياري بلغ (0.093) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (3.690)، وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني وجود علاقة تأثير قوية لبعد اليقظة البيئية على بعد التعاون إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت بمعنوية عالية وبواقع (0.000) عند مستوى (1%)،

أي أن التغيير الإيجابي في بعد اليقظة البيئية وبمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى التغيير الإيجابي في بعد التعاون وبمقدار (0.344)، وهذا يعني أن على المنظمة المبحوثة تركيز جهودها في تحقيق مستويات جيدة في اليقظة البيئية لكونها أفضل السبل في التأثير على التعاون بين العاملين بغية تذليل الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، وهذه من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث.

أما بخصوص بعد اليقظة القانونية فنلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة بالبعد قد بلغت (0.245) وبانحراف معياري بلغ (0.084) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (2.913)، وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني وجود علاقة تأثير قوية لبعد اليقظة القانونية على بعد التعاون إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت بمعنوية عالية وبواقع (0.004) عند مستوى (1%)، أي أن التغيير الإيجابي في بعد اليقظة القانونية وبمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى التغيير الإيجابي في بعد التعاون وبمقدار (0.245)، وهذا يعني أن على المنظمة المبحوثة تركيز جهودها في تحقيق مستويات جيدة في اليقظة القانونية لكونها أحد أفضل السبل في التأثير على التعاون بين العاملين بغية حلحلة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، وهذه من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث.

أما بخصوص بعد اليقظة التكنولوجية فنلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة بالبعد قد بلغت (0.262) وبانحراف معياري بلغ (0.079) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (3.336)، وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني وجود علاقة تأثير قوية لبعد اليقظة التكنولوجية على بعد التعاون إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت بمعنوية عالية وبواقع (0.001) عند مستوى (1%)، أي أن التغيير الإيجابي في بعد اليقظة التكنولوجية وبمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى التغيير الإيجابي في بعد التعاون وبمقدار (0.262)، وهذا يعني أن على المنظمة المبحوثة تركيز جهودها في تحقيق مستويات جيدة في اليقظة التكنولوجية لكونها أحد أفضل السبل في التأثير على التعاون بين العاملين بغية حلحلة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، وهذه من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث.

## 2. نتائج انحدار أبعاد المتغير المستقل (A, B, C) على بعد المنافسة (E) التابع:

الجدول (11): نتائج انحدار أبعاد اليقظة الاستراتيجية على بعد المنافسة

Sig.	t	Unstandardized Coefficients		R <sup>2</sup>	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
		Std. Error	B		
0.885	-0.144	0.176	-0.025	0.021	اليقظة البيئية
0.194	-1.308	0.159	-0.208		اليقظة القانونية
0.322	0.996	0.149	0.148		اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

يبين الجدول رقم (11) نتائج انحدار أبعاد اليقظة الاستراتيجية على بعد المنافسة لإدارة الصراع التنظيمي، وتبين النتائج بأن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغ (0.021) وهي قيمة تبين بأن القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة هي ضعيفة جداً، وهذا يعني عدم وجود علاقة أثر ما بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وبعد المنافسة، ونلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة ببعد اليقظة البيئية قد بلغت (-).

0.025) و بانحراف معياري بلغ (0.176) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (-0.144)، وهي أقل بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير لبعد اليقظة البيئية على بعد المنافسة إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت غير معنوية وبواقع (0.885) وذلك لكونها أكبر من (0.05).

ونلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة ببعد اليقظة القانونية قد بلغت (-0.208) و بانحراف معياري بلغ (0.159) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (-1.308)، وهي أقل بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير لبعد اليقظة القانونية في بعد المنافسة إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت غير معنوية وبواقع (0.194) وذلك لكونها أكبر من (0.05). ونلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة ببعد اليقظة التكنولوجية قد بلغت (0.148) و بانحراف معياري بلغ (0.149) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (0.996)، وهي أقل بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير لبعد اليقظة التكنولوجية في بعد المنافسة إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت غير معنوية وبواقع (0.322) وذلك لكونها أكبر من (0.05).

**3. نتائج انحدار أبعاد المتغير المستقل (A, B, C) على بعد التجنب (F) التابع:** يبين الجدول رقم (12) الآتي، نتائج انحدار أبعاد اليقظة الاستراتيجية على بعد التجنب لإدارة الصراع التنظيمي، وتبين النتائج بأن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.060) وهي قيمة تبين بأن القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة هي ضعيفة جداً، وهذا يعني عدم وجود علاقة أثر ما بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وبعدها التجنب، ونلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة ببعد اليقظة البيئية قد بلغت (0.225) و بانحراف معياري بلغ (0.150) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (1.501)، وهي أقل بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير لبعد اليقظة البيئية في بعد التجنب إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت غير معنوية وبواقع (0.136) وذلك لكونها أكبر من (0.05).  
الجدول (12): نتائج انحدار أبعاد اليقظة الاستراتيجية على بعد التجنب

Sig.	t	Unstandardized Coefficients		R <sup>2</sup>	أبعاد اليقظة الاستراتيجية
		Std. Error	B		
0.136	1.501	0.150	0.225	0.060	اليقظة البيئية
0.422	-0.806	0.135	-0.109		اليقظة القانونية
0.336	0.967	0.126	0.122		اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V25 2020.

ونلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة ببعد اليقظة القانونية قد بلغت (-0.109) و بانحراف معياري بلغ (0.135) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (-0.806)، وهي أقل بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير لبعد اليقظة القانونية في بعد التجنب إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت غير معنوية وبواقع (0.422) وذلك لكونها أكبر من (0.05). ونلاحظ بأن معلمة الانحدار الخاصة ببعد اليقظة التكنولوجية قد بلغت (0.122) و بانحراف معياري بلغ (0.126) وبقسمة المعلمة على قيمته تصبح قيمة اختبار (t) بواقع (0.336)، وهي أقل بكثير من قيمتها الجدولية وهذا يعني عدم وجود علاقة تأثير لبعد اليقظة التكنولوجية في بعد المنافسة إذ إن القيمة الاحتمالية لهذه العلاقة كانت غير معنوية وبواقع (0.322) وذلك لكونها أكبر من (0.05).

**الاستنتاجات والمقترحات****أولاً. الاستنتاجات:**

1. إن المنظمة المبحوثة تعاني من خطر خسارة عناصر الخبرة إذ إن الهيكل العمري لمنتسبيها يشير إلى تكديس ذوي الخبرة في الفئات العمرية الكبيرة والتي من المتوقع خسارتهم لبلوغهم السن القانوني للتقاعد.
2. إن تطوير أعمال المنظمة المبحوثة بشكل إيجابي يتلاءم مع التطورات التكنولوجية في عالم اليوم قد ساعد تطوير العمل على تشجيع العاملين للعمل بروح التعاون، فضلاً عن مساعيها في مراقبة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تمتلكها المنظمات المشابهة ومحاولة امتلاكها واهتمامها بأساليب الإبداع والابتكار تمثل مساعي لتشجيع العاملين للعمل بالروحية التعاونية نفسها.
3. إن تكيف المنظمة المبحوثة مع الفقرات القانونية والابتعاد عن مخالفتها وعدّها أن تطبيق القانون هو الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المرسومة، أدى ذلك إلى تشجيع العاملين للعمل بروح التعاون والفريق الواحد، وإن هذه الأساليب أسهمت في تركيزها على التشابه بدلاً من الاختلافات في إدارتها للصراع التنظيمي.
4. إن اعتماد المنظمة المبحوثة على تحليل البيئة المحيطة باستمرار وتنظيمها ورش عمل وندوات تهتم بقضايا المجتمع، قد ساعدها في استخدام كلمات ودية مع أطراف الصراع التنظيمي في العمل لكون العاملين هم جزء من المجتمع الذي يعمل فيه القسم، فضلاً عن تعزيز أسلوبه في جعل جميع أطراف الصراع يشعرون بأنهم على حق.
5. أظهرت نتائج اختبار فرضيات البحث بأن متوسط الاستجابة لجميع الأبعاد كان عالياً، وذلك باستثناء نتائج بعد المنافسة الذي كان متوسط استجابته متوسطاً، وهذا يعني بأن العلاقات ما بين العاملين غير قائمة على التنافسية وإن إدارة المنظمة هي إدارة غير متسلطة.
6. أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود ثلاث علاقات ارتباط إيجابية فوق المتوسطة ما بين بعد التعاون وجميع أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وإن هذه العلاقات كانت جميعها بمعنوية عالية عند مستوى (1%).
7. أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد اليقظة الاستراتيجية الثلاثة على بعد التعاون لإدارة الصراع التنظيمي، وجود علاقات تأثير إيجابية وقوية وذات دلالة معنوية عالية لجميع الأبعاد (البيئية، القانونية، التكنولوجية) وإن هذه النتيجة تتفق وبشكل كبير مع نتائج علاقات الارتباط التي بينت بأن بعد التعاون هو الأعلى ارتباطاً من باقي أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.
8. عدم وجود علاقة أثر لأبعاد اليقظة الاستراتيجية الثلاث على بعدي المنافسة والتجنب لإدارة الصراع التنظيمي.
9. وجود تحيز فيما يتعلق ببعد المنافسة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل العينة في المنظمة المبحوثة.

**ثانياً. المقترحات:**

1. يجب على المنظمة المبحوثة إعادة ترتيب هيكليتها وتوزيع العاملين ذوي الخبرة القليلة للعمل مع العاملين ذوي الخبرة الكبيرة للاستفادة منهم قبل إحالتهم على التقاعد، وذلك عن طريق:
  - أ. تكليف العناصر من ذوي الخبرة (عمر كبير، سنوات خدمة كبيرة) بمسؤوليات الشعب والوحدات.
  - ب. توزيع العناصر من قلبي الخبرة (عمر صغير، سنوات خدمة قليلة) على الشعب والوحدات مع مراعاة التنسيق في التخصصات.

2. يجب على المنظمة استقطاب المزيد من العنصر النسوي لرفع نسبة مشاركة النساء فيها، وذلك من خلال:

- أ. استحداث شعب ووحدات جديدة ضمن الهيكلية، يكون هدفها الاهتمام بالنساء وتلبية احتياجاتها.
- ب. دعم مشاريع العمل الصغيرة والمتوسطة التي تختص بالأعمال النسائية كالخياطة والطبخ وما شاكل.
3. إنّ على المنظمة المبحوثة تركيز جهودها في تحقيق مستويات جيدة في أبعاد اليقظة الاستراتيجية (البيئية، القانونية، التكنولوجية) لكونها أفضل السبل في التأثير على التعاون بين العاملين بغية حلحلة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، وذلك عن طريق:

- أ. إشاعة روح التعاون بين العاملين.
- ب. ترسيخ مبدأ العمل كفريق واحد.
4. إعداد دورات تدريبية للعاملين في المنظمة المبحوثة حول أبعاد إدارة الصراع التنظيمي وخاصةً بعدي المنافسة والتجنب.
5. إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في أبعاد متغيري البحث الأخرى للتعرف على المزيد من العلاقات بصورة دقيقة بغية تطوير عمل المنظمة.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

#### أ. الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. تومي، حسين، (2018)، إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، مستغانم.
2. حفيظ، إيمان، (2018)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية العلوم التربوية، الأردن، عمان.
3. سعيد، كرومي، (2009)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المنظمة الجزائرية، مقارنة بين موبيليس وجيزي نجمة، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، الجزائر، مستغانم.
4. العويوي، محمد فراس شاهر، (2013)، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، فلسطين، الخليل.
5. اللوح، أحمد يوسف أحمد، (2008)، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين، غزة.
6. مأمون، لمياء، (2019)، مدى مساهمة الصراع التنظيمي في إحداث التغيير التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة، دراسة ميدانية بالإقامات الجامعية الخاصة بالإناث بولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، أم البواقي.

**ب. المجالات والدوريات والبحوث:**

1. حمودي، كواكب عزيز ومحمد، سناء عريبي، (2019)، تأثير اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات، بحث منشور، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، بغداد.
2. الزهيري، إبراهيم عباس، (2018)، اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات التعليمية، بحث منشور، المجلة التربوية، العدد 52، مصر، حلوان.
3. سعيد، كرومي واحمد عمر ستي، (2010)، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمنظمة، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمنظمة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بحث منشور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر.
4. صلاح الدين، نسرين، (2020)، ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، دراسة ميدانية، بحث منشور، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد 44، العدد 4، مصر.
5. عادل، ريم أحمد، (2018)، تأثير اتصالات إدارة الصراعات التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة مقارنة بين عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، بحث منشور، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، جامعة القاهرة، العدد 12، مصر، القاهرة.
6. العموري، ميلود وشلالي، عبد القادر، (2021)، نموذج ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق)، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المدية، بحث منشور، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 1، الجزائر.
7. محمدين، حشمت عبد الحكم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع في المنظمات التعليمية، بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، المجلد 34، العدد 163، الجزء 4، مصر، القاهرة.
8. ناجي، ليتيم وسعدوني، فاتن، (2020)، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، بحث منشور، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 4، جامعة الجلفة، الجزائر، الجلفة.
9. النجار، محمد فايز والشوابكة، خالد محمد، (2020)، اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، بحث منشور، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 3، الأردن، عمان.
10. الهاشمي، بن واضح، (2006)، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة، منظمة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal الجزائر.
11. ولد عابد، عمر وعلوطي، لمين، (2017)، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، نموذج مقترح، دراسة تطبيقية بمنظمة الاسمنت بالشلف، بحث منشور، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، الجزائر، جافني.

**ج. الكتب:**

1. حمدي، أبو القاسم، (2019)، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمار تليجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، الأغواط.
  2. معجم المعاني الجامع، [www.almaany.com](http://www.almaany.com).
- رابعاً. المصادر الأجنبية:**

1. Alajekwu, H. N., & Alajekwu, U. B., (2017), Conflict management and organizational performance in institutions of higher learning in South-Eastern, Nigeria. *International Journal of Management and Applied Science*. 3(10), 48-52.
2. Clar, G. (2008), *Strategic policy intelligence tools, Enabling better RTDI policy– Marketing Europe's regions"*, steinbeis- Edition, Stuttgart, Berlin.
3. Guy Massé, *Intelligence économique -un guide pour une économie de l'intelligence-*, 2000, p249.
4. Liebowitz J., (2006), *Strategic intelligence, business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*, Auer bach Publications: New York.
5. Saranya S., 2017, *Effects of Conflict Management Styles on Job Satisfaction – A Study among women professionals in Chennai City*, *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, Volume 5, Issue 1, January 2017.