

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Mohammed Khamees Naser & Nouri Alaa Bashir. Managing organizational conflict through strategic awareness: descriptive and analytical research. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (1):26-35.

Managing organizational conflict through strategic awareness: descriptive and analytical research

Khamees Naser Mohammed², Alaa Bashir Nouri¹

^(1,2) University of Anbar, Anbar, Iraq

dr.khamees_Mohammed@uoanbar.edu.iq¹

ala21n1003@uoanbar.edu.iq²

Abstract: This research aims to reveal the extent of the interest of the surveyed hospitals (Fallujah Teaching Hospital and Fallujah Women's and Children's Hospital) in the variables of the study, as well as to test the correlation and influence between them. The study adopted the descriptive analytical approach in analyzing the data collected by relying on the questionnaire form that included (45) items, distributed among the variables of the study and its sub-dimensions, as a purposive sample of (90) individuals from various administrative levels was selected, and the questionnaire was distributed to them among its paragraphs, and (83) questionnaires were retrieved from them, suitable for statistical analysis with a response rate of (92%), and in order to treat Data: Statistical analysis programs (AMOS V.24) and (SPSS V.24) were used to reach the results through the use of various statistical methods, and the most important of these statistical methods are (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient). The researcher reached several results, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence between strategic awareness in its dimensions and organizational conflict management in its dimensions. Internal strategic awareness was the most important dimension and influence on organizational conflict management, and a number of recommendations, most notably investing in the nature of the relationship. The connection and influence between strategic awareness and organizational conflict management in their dimensions more comprehensively than investing them individually to enhance organizational conflict management and using many of the changes that occur in these dimensions to enhance organizational conflict management.

Keywords: Strategic Awareness, Organizational Conflict Management, Fallujah Teaching Hospital, Fallujah Women's and Children's Hospital.

إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوعي الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي

أ.د. خميس ناصر محمد^١، الباحثة: علاء بشير نوري^٢

^(٢، ١) جامعة الأنبار، الأنبار، العراق

المستخلص: يهدف هذه البحث إلى الكشف عن مدى اهتمام المستشفيات المبحوثة (مستشفى الفلوجة التعليمي، ومستشفى الفلوجة للنسائية والاطفال) بمتغيرات الدراسة فضلاً عن اختبار علاقة الارتباط والتأثير بينهما، إذ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان التي تضمنت (٤٥) فقرة، موزعة على متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، إذ تم اختيار عينة قصدية بواقع (٩٠) فرداً من مختلف المستويات الإدارية، ووزعت عليهم الاستبانة على فقراتها واسترجعت منها (٨٣) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل استجابة (٩٢%)، ولأجل معالجة البيانات تم الاستعانة ببرامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24)، (AMOS V.24) للوصول إلى النتائج من خلال استخدام وسائل إحصائية مختلفة و من أهم هذه الوسائل الإحصائية هي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط (Pearson)، نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression))، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده وإدارة الصراع التنظيمي بأبعاده، وكان الوعي الاستراتيجي الداخلي أكثر الأبعاد أهمية وتأثير على إدارة الصراع التنظيمي، وجملة من التوصيات أبرزها استثمار طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الوعي الاستراتيجي وإدارة الصراع التنظيمي بأبعادهما بشكل شامل أكثر من استثمارها بشكل منفرد لتعزيز إدارة الصراع التنظيمي واستخدام الكثير من التغيرات التي تطرأ على هذه الأبعاد لتعزيز إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: لوعي الاستراتيجي، إدارة الصراع التنظيمي، مستشفى الفلوجة التعليمي، مستشفى الفلوجة للنسائية والاطفال.

Corresponding Author: E-mail: ala21n1003@uoanbar.edu.iq

المقدمة:

باتت مسألة الصراعات وإدارتها اليوم من الموضوعات التي ترقى عمل المنظمات ومواردها وقدرتها على تقديم منتجات وخدمات تفي بمتطلبات الناس ورغباتهم، نتيجة انغماسها في صعوبات ومشاكل قد تحيدها عن أهدافها الأساسية، الأمر الذي أصبح يهدد نمو وتقدم المنظمات وربما قد يقود إلى فشلها، وعليه يتوجب على قادة المنظمات مواجهة هذا التحدي الأخير من خلال تعاملها مع كيفية إدارة الصراع التنظيمي على أنه التعامل مع أي نشاط بهدف تحويل الصراعات التي تنجم بين الأفراد في التنظيمات الإدارية، من صراعات هدامة إلى صراعات بناءة.

ولهذا فإن إدارة الصراع التنظيمي تظهر دائماً على أنها مهارة أساسية للإداريين والتي ينبغي على القادة توظيفها بما يحقق الصالح العام، كون أن الصراع في المنظمات أمر محتوم، فضلاً عن ذلك يعد مفيداً أحياناً في توليد وتقديم الابتكارات من خلال توافر الطاقات المولدة داخلياً وقوة الإرادة النابعة عن إدراك حقيقي لما يجب القيام به، ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد أساليب إدارية يتم بموجبها مواجهة الصراعات التنظيمية بطريقة صحيحة بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها. ولعل حاجة المنظمات إلى اعتماد مدخل استراتيجي ذات أهمية حاسمة وأمر لا مفر منه لمواجهة مختلف التحديات التي تفرضها المستجدات البيئية المتغيرة والظروف التنافسية الشديدة التي الفت بظلالها على الإدارة العليا من أجل فهم استراتيجية المنظمة أو ما يجب أن تكون عليه المنظمة ومدى مستوى توافق المديرين حول استراتيجيتها وأهدافها وكيفية أدائها، وبالتالي تمنحهم بدرجة عالية من الوعي الاستراتيجي الذي يعزز الموقف التنافسي للمنظمة، وفقاً لدورهم في مساعدة المنظمة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق أهدافها، وتجنب حالات الفشل التي تصيب المنظمات عندما تكون أكثر وعياً من الناحية الاستراتيجية لفهم واستيعاب المخاطر المحيطة والمحتملة ومنها الصراع التنظيمي والعمل على إدارة كما ينبغي، وعليه فإن إدارة الصراع التنظيمي بشكل ناجح قد تؤدي إلى تغيير وضع معين نحو الأفضل، ومنه قد ينعكس إيجاباً على فريق العمل والإدارة إذا توصلوا إلى تحقيق أهدافهم المرغوبة وقد ينعكس سلباً إذ استمر بين أعضاء المنظمة لمدة أطول دون إيجاد حل له، لذلك يحتاج القطاع الصحي بشكل عام والمنظمات الصحية بشكل خاص إلى زيادة الوعي الاستراتيجي لتطوير أدائها بشكل كبير للحد من ظاهرة الصراع التنظيمي الهدام، ولا بد أن يكون متخذ القرار فيها على قدر من الوعي الاستراتيجي العالي الذي قد يمكنه من إدارة الصراع التنظيمي بشكل إيجابي.

نظراً لأهمية القطاع الصحي وارتباطه المباشر بحياة الإنسان فإن المؤسسات الصحية مطالبة أكثر من غيرها بالاهتمام بالوعي الاستراتيجي لتكون قادرة على تلبية وتوفير خدمات الرعاية الصحية لجميع المرضى، فضلاً عن اهتمامها بإدارة الصراعات التنظيمية فيها بما يعود بأكثر وانفع على المجتمع برمته، لذلك سعى البحث الحالي إلى اختبار متغيراته في القطاع الصحي في محافظة الأنبار تحديداً في مستشفى الفلوجة التعليمي والنسائية والاطفال بوصفهما من المستشفيات العامة العاملة في محافظة الأنبار والتي تقدم خدماتها الصحية الوقائية لشرحة كبيرة من المجتمع في المحافظة.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال بوجه عام والمنظمات العراقية بوجه خاص تحديات وتغيرات مستمرة في بيئتها الخارجية وزيادة حدة المنافسة، لذلك تركز معظم هذه المنظمات جهودها على خلق بيئة داخلية حالية ومستقبلية قادرة على مواجهة هذه التحديات وزيادة قدرتها على التكيف والاستجابة للمتطلبات البيئية المتغيرة باستمرار. ولعل أبرز هذه التحديات هو الصراع في المنظمات الذي يعد

سلاح ذو حدين، و بالتالي يحتاج الى ادارته بالشكل الذي يضمن تقادي مخاطرة، حيث ان معايير الصحة والسلامة وجودة تقديم الخدمات الصحيحة حسب ما قدمته منظمة الصحة العالمية في بنودها التي طرحتها في تحديد مجموعة من النقاط بمثابة دليل ارشادي تضمن (ضرورة وجود اليات مناسبة لإدارة الصراعات في المستشفيات لحماية جودة وسلامة الرعاية)، وهذا يستلزم توفر قيادات قادرة على تقديم مثل تلك الآليات لإدارة الصراع (منظمة الصحة العالمية، ٢٠١٩). واكملت منظمة الصحة العالمية في إصدارها الثاني للدليل بضرورة توافر والحاجة الماسة إلى مدخل استراتيجي يمكن تقادي النزاعات داخل منظمات الرعاية الصحية (منظمة الصحة العلمية، ٢٠٢١) وفي الاتجاه نفسه قدم كل من (Gerardi and Scott, 2011) في دراستهما مساهمة تتمثل ب(المدخل الاستراتيجي لإدارة الصراع في المستشفيات)، وعلى الرغم من هذه المحاولات ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي لإكمال المشوار البحثي والعلمي لتناول موضوع الوعي الاستراتيجي وبيان دوره في ادارة الصراع التنظيمي كفجوة معرفية تستحق البحث هذا من جانب، ومن جانب اخر بيان طبيعة الجدل الفكري القائم حول العلاقة بين الوعي الاستراتيجي وادارة الصراع التنظيمي وتحديد طبيعة هذه العلاقة ميدانياً نظراً لعدم وجود اي دراسة درست العلاقة بين المتغيرين وتحديداً العربية منها على حد علم الباحث واطلاعه، وعليه فإن مشكلة البحث يمكن ان تتجسد بالتساؤل الرئيسي الآتي : ((هل لدى المستشفيات المبحوثة وقادتها الوعي الاستراتيجي الكافي لأجل القدرة على إدارة الصراعات والصراة المحتملة والقائمة))

وينفرد من التساؤل الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما مستوى توافر الوعي الاستراتيجي وأبعاده في المستشفيات المبحوثة؟
٢. ما مستوى ادارة الصراع التنظيمي وأبعاده في المستشفيات المبحوثة؟
٣. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الوعي الاستراتيجي وإدارة الصراع التنظيمي في المستشفيات المبحوثة؟

ثانياً: اهداف البحث

يسعى هذا البحث الى تحديد وتشخيص دور الوعي الاستراتيجي في ادارة الصراع التنظيمي في مستشفى الفلوجة التعليمي ومستشفى الفلوجة للنسائية والاطفال، فضلاً عن الفهم الدقيق لكل من الوعي الاستراتيجي وادارة الصراع التنظيمي، ولذلك يمكن ان تتجلى أهداف البحث بالآتي:

١. تحديد وتشخيص واقع الوعي الاستراتيجي وأبعاده وادارة الصراع التنظيمي وأبعاده في المستشفيات المبحوثة.
٢. بيان الدور الذي يمكن ان يلعبه الوعي الاستراتيجي في ادارة الصراع التنظيمي في المستشفيات المبحوثة.

ثالثاً: اهمية البحث

١. تظهر أهميته من أهمية متغيراته المبحوثة (الوعي الاستراتيجي وادارة الصراع التنظيمي) كونها من المواضيع المهمة التي يسعى الباحث لدراستها والتفاعل مع مقدار التأثير الذي يمكن ان تحدثه في مجمل نشاطات وممارسات المنظمات المبحوثة، وبالتالي لما لها من تأثير على نجاحها.
٢. تعد المنظمات الصحية ومنها المنظمات المبحوثة (مستشفى الفلوجة التعليمي ومستشفى الفلوجة للنسائية والاطفال) أكثر المنظمات التي تحتاج الى وعي عالي بسبب طبيعة عملها، فضلاً عن ان الصراعات قد تكون سبباً في بعض المشكلات التنظيمية، وخصوصاً ما يتعلق بمسألة دوران العمل والغياب والامراض النفسية والجسدية، لذلك يمكن ان يساعد هذا البحث في زيادة الوعي بواقع استخدام اساليب ادارة الصراعات التنظيمية بشكل يضمن تقدم مستوى ادائها.
٣. يسهم هذا البحث بكونه يدخل في جوهر عمل المنظمات الخدمية العامة ومنها المنظمات الصحية من خلال تبني وتعميم هذه المفاهيم نظرياً وعملياً من اجل المساهمة الفاعلة في رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات.

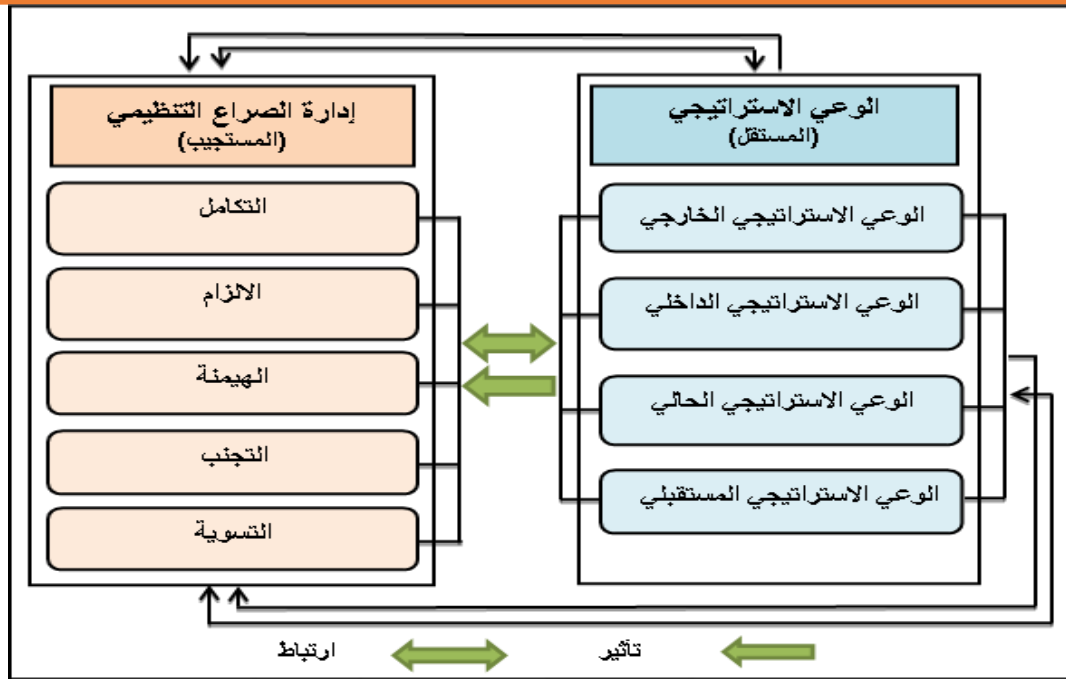
رابعاً: فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث وبهدف اختبار العلاقات الواردة في مخططها، فقد تم اعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده وإدارة الصراع التنظيمي بأبعاده في المستشفيات المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده في المستشفيات المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

إن نموذج البحث يوضح العلاقات والتأثيرات والارتباطات المنطقية التي تم افتراضها في فرضيات البحث التي قد تكون في صورة وصفية او كمية والتي تعمل على جمع الملامح الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث
المصدر: اعداد الباحث

سادساً: مجتمع البحث وعينته

اختار الباحث مستشفى الفلوجة التعليمي ومستشفى الفلوجة للنسائية والاطفال ليكون مجالاً للبحث، إذ تعد هذه المستشفيات واحدة من المنظمات المهمة العاملة في محافظة الانبار/ مدينة الفلوجة، فضلاً عن إمكانية اختبار وفحص هذه المتغيرات فيها حيث تمارس أعمالها في بيئة معقدة وغير مستقرة، أما العينة فهي تتألف من القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية التي تعمل في تلك المستشفيات البالغ عددهم (90) فرد وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل وبذلك تتمثل العينة بالمجتمع، وقد تم اختيار هذه العينة القصدية لأنها تتوافق مع البحث ومتغيراته.

المبحث الثاني الإطار النظري

❖ الوعي الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الوعي الاستراتيجي

يتربط الوعي الاستراتيجي مع المنظور المعرفي ضمن المجال الاستراتيجي، إذ أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتفسير الأمور والمسائل التنظيمية من منظور استراتيجي، وبذلك يتأثر بشكل كبير بقوة رصد وتفسير كفاءة المديرين حول الخصائص المعرفية وطرائق التفكير، وب بدوره يؤثر نشاط المديرين المعرفي في فكر وسلوك مروضيهم عبر ممارسات قد تشكلت نتيجة التفكير المشترك المستند الى التنشئة الاجتماعية والتنظيمية (Turkay et al, 2012:1989-1991).

لذا يمكن ان يمثل الوعي الاستراتيجي الطريقة التي يصبح بها المدبرون على دراية باستراتيجية المنظمة وفرص التغيير، وإدراك جميع العوامل الداخلية والخارجية وعلية يشير (Dawood & Abbas, 2018 : 18) الى الوعي الاستراتيجي على انه قدرة المنظمة على فهم الوضع الحالي لها والتعرف على الاستراتيجية ووضع السيناريوهات المناسبة والبحث عن الفرص لاستغلالها في الوقت المناسب بالإضافة الى تجنب او تقليل اثار التهديدات، وهذا يعني ان الوعي الاستراتيجي يمكن المعنيين بالإدارة والتخطيط من امتلاك منظور استراتيجي مسبق للأحداث المحتملة مستقبلاً (Hambrick, 1981:264).

ويصف الوعي الاستراتيجي المدى الذي تكون فيه آراء الناس أداة لوضع خطة، حيث تعمل الاستراتيجيات التنظيمية للإدارة العليا كآلية لترسيم حدود المنظمة من حيث نطاق عملياتها، والطريقة التي توزع بها منتجاتها، وخدمة العملاء، لذلك ركزت غالبية الأبحاث في مجالات الوعي الاستراتيجي على درجة التوافق بين كبار المديرين وبذلك يهتم الوعي الاستراتيجي بالرؤية القوية ويركز على ما يهتم المنظمة (Bowman, 2017:1).

ثانياً: أهمية الوعي الاستراتيجي

يعمل الوعي الاستراتيجي على رفع مستوى إدراك المديرين بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهم، وتحديد نقاط قوتها وضعفها والعمل على اغتنام الفرص التي تنشأ عن هذه المتغيرات وتحديد التهديدات والعمل على تجنبها، كما يسهم الوعي الاستراتيجي في بناء نظام رقابي فعال قادر على استخدام الموارد والاستفادة منها بشكل أفضل بما يحقق أهداف المنظمة (الجبوري، ٢٠٢١: ٣٩). من خلال المساهمة في تعزيز الحافز والتزام العاملين باستراتيجية المنظمة لغرض تحديد الفرص واستغلالها وتبني التحسينات التي تساعد في بلوغ أهميتها وتكمن أهمية الوعي الاستراتيجي بإعطاء القيادات القدرة على تشخيص حالات التغيير

المحتملة من المنافسين مع ضرورة ان يتبعه تقييم وتنفيذ ورصد ومراقبة هذا التغيير لأدارته والسيطرة عليه (Thompson&Martin, 2005:129).

وبناء على ذلك تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي من خلال المساهمة في تطوير أنظمة الرقابة والإشراف داخل المنظمة وجعلها أكثر شمولية واضفاء الطابع الرسمي على الوظائف الإدارية، كما أن الإدراك الجيد يساعد العاملين في المستويات الأدنى داخل المنظمة على تقديم قيمة نهائية للعمل كونهم يشكلون الخط الاول في مواجهة التحديات، ويجعلهم على مستوى جيد من الدراية والفهم بمتطلبات العمل (كاظم، ٢٠٢٢: ٤٠).

ثالثاً: أهداف الوعي الاستراتيجي

تسعى المنظمات لتطبيق الوعي الاستراتيجي من أجل تحسين مواقفها التنافسية والتكيف مع البيئات المختلفة والمتغيرة للسيطرة عليها من اجل استغلال الفرص و تجنب التهديدات، بهدف خلق فرص عمل جديدة والحد من مخاطر عدم اليقين البيئي (AI- Badayneh , 2021:49). حيث يهدف الوعي الاستراتيجي إلى إجراء تحليل وتقييم شامل لفهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وصياغة استراتيجية تفسر الأحداث في سبيل اتخاذ القرارات التي تمكن المنظمة في تحقيق اتجاها في ضوء احتياجات زبائنهم، والإجراء المناسب حتى يكون المديرون على دراية باستراتيجية موقف المنظمة وفرص التغيير (AI- 2022:52, Mohammadi and Al-Dulaimi).

رابعاً: أبعاد الوعي الاستراتيجي

١. **الوعي الاستراتيجي الخارجي:** يعد الوعي الاستراتيجي الخارجي هو القدرة على الإدراك والتنبؤ والذي يقوم بتحديد وتفسير عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر بطريقة سلبية أو إيجابية على المنظمة ويتضمن جميع عناصر البيئة الخارجية التي تشمل الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية، والقانونية، والتطورات التكنولوجية، والموردين، والمنافسين، والمستهلكين، والعوامل السلوكية النفسية، والمناخية، والمادية، والتي يمكن أن تكون فرصة حيث يتم استغلالها أو تهديدا يتم تجنبها (Pencarelli et al, 2009: 83).

٢. **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** يتضمن الوعي الاستراتيجي الداخلي مجموعة من العناصر والعوامل التي تمثل النشاط الداخلي العام للمنظمة، والتي تتعلق بشكل أساسي بالأهداف التنظيمية والموارد المالية والمهارات الإدارية ونقاط القوة والضعف (AI- Badayneh, 2021:50).

٣. **الوعي الاستراتيجي الحالي:** يشير الوعي الاستراتيجي الحالي إلى قدرة رواد الأعمال في منظمات الاعمال على معرفة أين هم، والعمل على المسار الصحيح بما يتماشى مع اهداف المنظمة، والموقع الذي يشغلونه حالياً في السوق، والمكان الذي يريدون الوصول إليه من خلال اتباع المسارات الاستراتيجية التي تحافظ على جودة المنتج من خلال إجراء ابحاث السوق باستمرار وتلقي التعليقات من الزبائن، حيث انها من الفنون التطبيقية التي تزيد من أهمية الوعي الاستراتيجي والكفاءة الانتاجية في تحقيق اهداف المنظمة الحالية (Pencarelli et al, 2009:82).

٤. **الوعي الاستراتيجي المستقبلي:** يعبر عن قدرة المنظمة على تحسين استراتيجية السيناريوهات ووضع الميزانية التي يتم اعتمادها لتحقيق أهدافها المستقبلية وهو مرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي وتكاملها على نطاق واسع، حيث يجب أن تُبنى وفق خطة استراتيجية فاعلة مبنية على نقاط القوة التنظيمية والاستفادة من التغلب على نقاط الضعف أو التخفيف من التحديات التي تواجه الأعمال (AL-khatib , 2018:13).

❖ إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

ان ادارة الصراع التنظيمي هي عبارته عن اساليب سلوكية يتم التعامل بها من قبل المديرين مع حالات الصراع للحفاظ عليه عند الحد المرغوب فيه (Saleh 2021:4, et al). وفي ذلك الصدد تعد الإدارة الفعالة للصراع أمراً أساسياً لتنمية أي مجتمع، لذلك فان إدارة الصراع التنظيمي تعتبر نهج استباقي للعمل والبناء في تقديم أفضل حل للصراع في المنظمة، وعندما ينشأ الصراع نحتاج إلى معرفة كيفية إدارته بشكل صحيح، بحيث تصبح قوة إيجابية، وليست سلبية، من شأنها أن تهدد الفرد أو المجموعة، فإذا نشأت الصراعات ولم تتم إدارتها بشكل صحيح، فسيؤدي ذلك إلى تأخير العمل وعدم الاهتمام وقلة العمل، وفي الحالات القصوى قد يؤدي ذلك إلى انهيار كامل للنظام (Nadum and Okey , 2013: 21). وتتضمن الإدارة الفاعلة للصراع في نموذج التغييرات الجديد على المستوى الكلي في المنظمة بحيث يكون هناك تشجيع الصراع الجوهري والتقليل من الصراع العاطفي على مستوى الفرد أو المجموعة أو بين المجموعات والمستويات التنظيمية، ويتعلم أعضاء المنظمة كيفية التعامل مع الصراع بشكل صحيح لجعل إدارة الصراع فاعلة (Rahim, 2002:72).

وفي سياق متصل يشير (Lawani et al , 2022:4) إلى ان إدارة الصراع تعمل على بناء واستخدام القدرات العقلانية والعاطفية والاجتماعية لتحقيق نتائج مثمرة من الصراع مع تقليل احتمالية التصعيد أو الضرر. فمن هنا تؤكد وجهة النظر الحديثة التي ترى أن إدارة الصراع إجراء حتمي في الحياة التنظيمية، ويجب أن تكون هناك إدارة مسؤولة تعمل على تحسين السلوك لمنع المواقف

التي تنشأ فيها الصراعات والعمل على توظيف أساليب وتقنيات فاعلة لحلها، أو للحد من الآثار السلبية لها وبعد ذلك، صياغة استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع (Alemu , 2018 ,10).

ثانياً: أهمية إدارة الصراع التنظيمي

تعد أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة من أهم المزايا التي إذا تم استثمارها بشكل جيد تساهم في زيادة فاعلية وتطوير أداء المنظمة وتقدير العمل المنفذ فيها. ومع ذلك، يجب أن يكون لهذا الصراع مستوى معين للوقوف عليه حتى لا يؤثر سلباً على أداء المنظمة وأهدافها، إذ تعد إدارة الصراع التنظيمي أداة للأبداع، حيث ذكر روبنسون (Robinson) ان هناك علاقة ما بين الصراع والابداع والاداء، فعندما يكون هناك صراع داخل المنظمة نرى نوعاً من الابداع لتحقيق الاهداف (الطويل، ٢٠٢٢: ٥٥). وإن أهمية الإدارة تكمن في: الحفاظ على أفضل مستوى ممكن من الصراع بحيث تكون موجهة نحو الأغراض الإنتاجية، وتحديد الجوانب الإيجابية المتوقعة لحل الصراع، وتوظيف الأساليب لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، اعتماد طريقة تقوية التماسك التنظيمي من داخل المنظمة هو الأفضل في التعامل مع الصراع لأنه نتاج تفاعل الأفكار والأساليب المختلفة تحت معيار تحقيق الأهداف بشكل أفضل (Thomas & Schmidt, 1976:316).

في معظم الأحيان يُنظر إلى الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة سلبية تؤدي إلى زيادة الاضطرابات والمشاكل والصراعات داخل المنظمة، وبطبيعة الحال فإن إدارة الصراع لها أهمية كبيرة على المستوى التنظيمي ويمكن إيجازها بما يلي: (شمش وسلولو، ٢٠٢٠: ٧٤).

١. تساعد العاملين والمدراء على التنافس الإيجابي داخل المنظمة.
٢. إيجاد فرص التغيير.
٣. اكتشاف مسببات الصراع ومعالجتها بالطريقة الصحيحة.
٤. إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم للسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

١. **الهيمنة:** يرتبط أسلوب الهيمنة بالشخص الذي يبذل قصارى جهده لتحقيق هدفه ونتيجة لذلك، غالباً ما يتجاهل الاحتياجات وتوقعات الطرف الآخر (Soubagleh, 2019:2). وفقاً لـ (Ivancevich and Matteson, 1996)، فإن الهيمنة تميل إلى أن تكون أسلوباً موجهاً نحو القوة، من أجل استخدامه بنجاح، لذلك يجب أن يكون لدى المدير ما يكفي من القوة والسلطة والإجبار لفرض قراره على الأشخاص أو مجموعة أخرى، قد يحافظ على توازن القوى لأنه هي الأعلى في التسلسل الهرمي التنظيمي وبالتالي يتمتع بسلطة أكبر، وقد يكون لديه سيطرة حاسمة على الموارد الهامة مثل الإدارة و الميزانيات والموظفين (Momanyi, 2016:135).
٢. **التسوية:** يتضمن هذا الأسلوب الأخذ والعطاء حيث يتخلى الطرفان عن شيء ما لجعله مقبولاً للطرفين، هذا الأسلوب مفيد عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متبادلة حصرياً أو عندما يكون كلا الطرفين على سبيل المثال العمل والإدارة بنفس القوة ووصلوا إلى طريق مسدود في عملية التفاوض، ويمكن استخدام هذا الأسلوب عندما لا يمكن التوصل إلى إجماع، فالأطراف بحاجة إلى حل مؤقت للمشكلة، أو أساليب أخرى تم استخدامها ووجد أنها غير فاعلة في التعامل معها القضايا بشكل فاعل، يبدو ان هذا الأسلوب مفيداً للغاية لتجنب الصراع الذي طال أمده (Rahim, 2002:220).
٣. **التكامل:** يشير التكامل إلى الانفتاح والشفافية في تبادل المعلومات والبحث عن البدائل ودراسة الاختلافات لحل الصراع بطريقة مقبولة لدى الأطراف المتصارعة (Soubagleh, 2019:2). ويشار إليه أحياناً بالمواجهة أو حل المشكلات أو الإقناع أو التعاون، باتباع هذه الطريقة يتم تحديد مصادر الصراع ومناقشتها، وتحديد المصالح المشتركة بين الأطراف المتنازعة وتركيزها، ويجب معرفة الأسباب التي أدت إلى الصراع وحلها بدقة ووضوح، ينبغي أيضاً إثارة الأطراف المتصارعة ضد بعضها البعض، فضلاً عن جمع وجهات نظرهم لتحسين العلاقات بينهم (عبد الكريم، ٢٠١٨: ٦٨).
٤. **الالتزام:** ويسمى هذا الأسلوب أيضاً بالتجانس أو الاستيعاب، فإن هذا الأسلوب يرتبط بانخفاض الاهتمام بالنفس والاهتمام الكبير بالآخرين والزملاء أثناء محاولة التقليل من الخلافات والتركيز على العلاقات والتعاون (Mangulabnan, 2021:5). لذلك فهو يتطلب من الفرد أن يضع احتياجاته جانباً لإرضاء الطرف الآخر في الصراع (Wanyonyi et al, 2015:268).
٥. **التجنب:** وفقاً (Thomas and Kilmann, 1976) يُنظر إلى أسلوب تجنب إدارة الصراع على أنه منخفض في الإصرار ومنخفض في التعاون عند التشديد على وضع الصراع، فيعلم الشخص أن هناك صراعاً ولكنه يقرر عدم التعامل معه عن طريق التجاهل أو التجاوز أو عدم الالتزام أو الانسحاب من المشكلة (Momanyi, 2016:135). يتضمن أسلوب التجنب اهتماماً منخفضاً بالذات والآخرين وهو يميل إلى الانسحاب من حالة الصراع أو البقاء على الحياد (Wanyonyi et al , 2015:269).

المبحث الثالث الجانب العملي

❖ وصف وتشخيص آراء عينة البحث

أولاً: وصف وتحليل نتائج البحث حول متغير الوعي الاستراتيجي

١. بعد الوعي الاستراتيجي الخارجي: يتضح من الجدول (١) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الوعي الاستراتيجي الخارجي اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.932) وانحراف معياري (0.991) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، اكده معامل الاختلاف الذي بلغ (0.236) وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.
٢. الوعي الاستراتيجي الداخلي: يظهر الجدول (١) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الوعي الاستراتيجي الداخلي اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.932) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري وبانحراف معياري بلغ (0.776) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، واكد ذلك معامل الاختلاف الذي بلغ (0.198).
٣. الوعي الاستراتيجي الحالي: يوضح الجدول (١) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الوعي الاستراتيجي الحالي اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.200) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري وبانحراف معياري بلغ (0.749) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، واكد معامل الاختلاف الذي بلغ (0.186) الذي يشير الى قلة التشتت في الاجابات وهذا يدل على ان اتفاق المتوسط بين افراد عينة البحث على فقرات هذا البعد.
٤. الوعي الاستراتيجي المستقبلي: يبين الجدول (١) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الوعي الاستراتيجي المستقبلي اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.792) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري وبانحراف معياري (0.806) وهذا يؤكد على الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، واكد معامل الاختلاف الذي بلغ (0.212) الذي يشير الى قلة التشتت. تم قياس هذا المتغير (الوعي الاستراتيجي) من خلال أربعة أبعاد كما سبق ذكرها، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.714) وهو وسط حسابي أكبر من الوسط الحسابي المعياري، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (0.773) ويشير ذلك الى الانسجام الواضح بين اجابات عينة البحث الذي يؤكد معامل الاختلاف البالغ (0.208).

الجدول (١): وصف وتشخيص ابعاد متغير الوعي الاستراتيجي

المتغير والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة	ترتيب الاهمية
الوعي الاستراتيجي الخارجي	3.932	0.911	0.236	عالية	4
الوعي الاستراتيجي الداخلي	3.932	0.776	0.198	عالية	2
الوعي الاستراتيجي الحالي	3.200	0.749	0.186	متوسطة	1
الوعي الاستراتيجي المستقبلي	3.792	0.806	0.212	عالية	3
المجموع الكلي الوعي الاستراتيجي	3.714	0.773	0.208	عالية	

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: وصف وتحليل نتائج البحث حوله متغير إدارة الصراع التنظيمي:

١. التكامل: يبين الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التكامل حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.880) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري وبانحراف معياري (0.793) الذي يدل على الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، اكده معامل الاختلاف الذي بلغ (0.204) والذي يشير الى قلة التشتت.
٢. الالتزام: يظهر الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الالتزام اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.665) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري وبانحراف معياري قدره (0.835) الذي يشير الى الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، اكده معامل الاختلاف الذي بلغ مقداره (0.229).
٣. الهيمنة: يوضح الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الهيمنة اذ حقق هذا البعد وسط حسابي أجمالي بلغ (3.180) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري وبمستوى إجابة جيدة، وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بقدرات الهيمنة في إدارة الصراع التنظيمي، وبانحراف معياري مقداره (0.986) يشير الى قلة التشتت في إجابات عينة البحث وعلى الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، اكده معامل الاختلاف الذي بلغ (1.318).
٤. التجنب: يبين الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التجنب الذي حقق وسط حسابي أجمالي بلغ (3.065) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري بقليل وبانحراف معياري (1.013) الذي يشير الى قلة التشتت في إجابات عينة البحث والانسجام الجيد بين الاجابات، واكد معامل الاختلاف الذي بلغ (0.325).
٥. التسوية: يظهر الجدول (٢) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التسوية الذي حصل على وسط حسابي كلي مقداره (٣,٤٣٦) وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٦) الذي يشير الى الانسجام الجيد بين اجابات عينة البحث، واكد معامل الاختلاف الذي بلغ (٠,٢٥٩) الذي يشير الى قلة التشتت في الإجابات. اذ تم قياس هذا المتغير (ادارة الصراع التنظيمي) من خلال خمسة أبعاد السالفة الذكر كما سبق، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٤٤٥) وهو وسط حسابي أكبر من الوسط الحسابي المعياري، وبلغت قيمة الانحراف المعياري له (٠,٩٠٢) ويشير ذلك الى الانسجام الواضح بين اجابات عينة البحث الذي يؤكد معامل الاختلاف البالغ (٠,٤١٢).

الجدول (٢): وصف وتشخيص ابعاد متغير ادارة الصراع التنظيمي

المتغير والابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة	ترتيب الاهمية
التكامل	3.880	0.793	0.204	عالية	1
الالزام	3.665	0.835	0.229	عالية	2
الهيمنة	3.180	0.986	0.310	متوسطة	4
التجنب	3.065	1.013	0.325	متوسطة	5
التسوية	3.436	0.886	0.259	عالية	3
المجموع	3.445	0.902	0.412	عالية	

المصدر: من اعداد الباحث

❖ اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده، مع إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده).

يشير الجدول (٣) الى أن مجموع المتغير التفسيري (الوعي الاستراتيجي) قد ارتبط بالمتغير المستجيب (إدارة الصراع التنظيمي) ارتباطاً معنوياً، من خلال قيمة الارتباط (R) التي بلغت (0.567**) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وأكدت معنوية الارتباط قيمة (Sig) التي بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) وهذا يؤكد أن إدارة المستشفيات المبحوثة حريصة على تشجيع السلوكيات التي يؤديها الموظفون من أجل تحقيق أهداف المستشفى، وهذا يعتمد وبشكل رئيسي على الإدارة الفعالة للصراع مما يدل على وجود علاقة ارتباط مدركة لدى العينة لمتغيرات الوعي الاستراتيجي في متغير إدارة الصراع التنظيمي ويقود ذلك إلى قبول الفرضية الاولى التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده وإدارة الصراع التنظيمي بأبعاده في المستشفيات المبحوثة).

الجدول (٣): علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده مع إدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات	R	Sig.
الوعي الاستراتيجي الخارجي	0.878**	0.000
الوعي الاستراتيجي الداخلي	0.898**	0.000
الوعي الاستراتيجي الحالي	0.811**	0.000
الوعي الاستراتيجي المستقبلي	0.856**	0.000
أجمالي الوعي الاستراتيجي	0.567**	0.000

المصدر: من اعداد الباحث

اختبار الفرضية الثانية التي تنص على (يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده).

من خلال نتائج الجدول (٤) تبين بان قيمة (F) المحسوبة بلغت (10.236) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.196) وهذا يؤكد على وجود تأثير لإبعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة في إدارة الصراع التنظيمي، واما عن قيمة (R²) فقد بلغت (0.344) وهذا يؤكد على ان الوعي الاستراتيجي يفسر ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الصراع التنظيمي، واما عن معنوية النموذج فقد تبين بان قيمة (Sig.) كانت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يبرر معنوية انموذج الانحدار المتعدد أما بخصوص قيمة (β) لإبعاد الوعي الاستراتيجي بلغت (0.007, -0.027, -0.359, 0.197) على التوالي ويؤكد هذا على أن أي تغير في بعد (الوعي الاستراتيجي الخارجي) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في إدارة الصراع التنظيمي بمقدار (0.7%) وأن التغير في بعد (الوعي الاستراتيجي الداخلي) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في ادارة الصراع التنظيمي بمقدار (35.9%) وأن التغير في بعد (الوعي الاستراتيجي الحالي) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في ادارة الصراع التنظيمي بمقدار (2.7%-) وبشكل عكسي، وأن التغير في بعد (الوعي الاستراتيجي المستقبلي) لوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في ادارة الصراع التنظيمي بمقدار (19.7%) وهذه النتائج تدل على أن البعد المعنوي الذي يؤثر في إدارة الصراع التنظيمي هو (الوعي الاستراتيجي الداخلي) وذلك لكون قيمته المعنوية أقل من مستوى الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة (Sig) له (0.000)، وان هذا البعد يفسر مستوى الاهتمام من قبل مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المستشفيات المبحوثة بهذا البعد لما له من تأثير على إدارة الصراع التنظيمي، اذ تقوم إدارة المستشفى بتشجيع موظفيها على توليد الافكار الفريد والمبتكرة لحل مشاكلها أثناء تفشي وباء (COVID 19) باستخدام مواردها وقدراتها المختلفة في تقديم الخدمات الطبية المتاحة واستخدام برامج التوعية والصحية اللازمة لخدمة الزبائن، فضلاً عن التواصل الداخلي بين الموظفين.

الجدول (٤) نتائج اختبار تأثير الوعي الاستراتيجي بأبعاده في ادارة الصراع التنظيمي

المسار	β	T	Sig.	F-R ² -sig.
الوعي الاستراتيجي الخارجي	0.009	0.061	0.951	F= 10.236
الوعي الاستراتيجي الداخلي	0.422	2.535	0.013	R ² = 0.344
الوعي الاستراتيجي الحالي	-0.031-	-0.243-	0.809	Sig.=0.000
الوعي الاستراتيجي المستقبلي	0.227	0.227	0.112	

المصدر: من اعداد الباحث

الاستنتاجات

١. تمتلك إدارة المستشفيات المبحوثة المؤهل العلمي الذي يساعدها في استثمار خبراتها مع طبيعة وظائفهم كما تبين من خلال نتائج التوزيع التكراري ان غالبية أفراد العينة هم حملة الشهادات الجامعية البكالوريوس وما بعدها.
٢. أشارت النتائج بأن هناك ارتباط معنوي موجب بين متغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي) مع متغير ادارة الصراع التنظيمي بأبعاده (التكامل، الالتزام، الهيمنة، التجنب، التسوية) وهذا يدل على ان اي ارتفاع في مستوى الوعي الاستراتيجي يؤدي الى ارتفاع في مستوى ادارة الصراع التنظيمي في المستشفيات المبحوثة، مما يدعوا الى قبول فرضية الارتباط الاجمالية.
٣. اكدت نتائج البحث على وجود تأثير معنوي دال احصائياً لمتغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي الحالي، الوعي الاستراتيجي المستقبلي) في متغير ادارة الصراع التنظيمي بأبعاده (التكامل، الالتزام، الهيمنة، التجنب، التسوية) وهذا يؤكد على ان أي زيادة في الوعي الاستراتيجي بمقدار وحده واحد يقود الى زيادة مستوى ادارة الصراع التنظيمي بقدر وحده واحدة، وهذا يشير الى قبول فرضية الانحدار الاجمالية.

التوصيات

١. ضرورة الاستفادة من الخبرات المتاحة في المستشفيات المبحوثة واستثمارها مع طبيعة وظائفهم في تقديم الاعمال التي تسهم في تحقيق أفضل خدمة للمجتمع.
٢. العمل على استغلال طبيعة الارتباط الايجابية بين متغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده مع متغير ادارة الصراع التنظيمي بأبعاده مما يؤدي بدوره الى زيادة الوعي الاستراتيجي من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية وتحسينها بين المستويات الادارية ومن خلال غرس الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين على إلى المستوى الشخصي والوظيفي والذي يعكس بدوره على تحسين ادارة الصراعات القائمة بين الادارات والعاملين فيها.
٣. ضرورة استغلال التأثير الايجابي لمتغير الوعي الاستراتيجي بأبعاده في متغير ادارة الصراع التنظيمي بأبعاده مما يترتب عليه في وضع تصورات مختلفة لما تكون عليه المستشفيات في المستقبل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- الجبوري، مهران محمود، (٢٠٢١)، الوعي الاستراتيجي وأثره في التوجهات الاستباقية في منظمات الأعمال، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية لعدد من الشركات الدوائية الاهلية في مدينة سامراء، جامعة تكريت - كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال، رسالة ماجستير.
- ٢- الطويل، حسين محمد، (٢٠٢٢)، القيادة الذكية كمتغير وسيط بين الصراع التنظيمي والجودة من حياة العمل، اطروحة مقدمة لكلية علوم السياحة - جامعة المستنصرية - لنيل شهادة الدكتوراة في فلسفة علوم السياحة.
- ٣- عبد الكريم، نورة، (٢٠١٨)، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي. دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير - جامعة الشهيد حمو لخضر الوادي، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- ٤- كاظم، علي طاهر، (٢٠٢٢)، تأثير الوعي الاستراتيجي في دعم ابعاد الارتجال التنظيمي بحث تحليلي في مقر وزارة المالية العراقي، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد، رسالة غير منشورة.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdel Karim, Noura, (2018), Organizational values and their role in managing organizational conflict. Field study at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - University of Chahid Hamou Lakhdar El Oued, to obtain a master's degree in sociology, specializing in organization and work.
- 2- Al-Jubouri, Mahran Mahmoud, (2021), Strategic Awareness and its Impact on Proactive Orientations in Business Organizations, an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders of a number of private pharmaceutical companies in the city of Samarra, Tikrit University - College of Administration and Economics - Department of Business Administration, Master's Thesis. .
- 3- Al-Taweel, Hussein Muhammad, (2022), Smart Leadership as a Mediating Variable between Organizational Conflict and Quality of Work Life, a thesis submitted to the College of Tourism Sciences - Al-Mustansiriya University - to obtain a doctorate in the philosophy of tourism sciences.
- 4- Kazem, Ali Taher, (2022), The impact of strategic awareness in supporting the dimensions of organizational improvisation, analytical research at the headquarters of the Iraqi Ministry of Finance, University of Baghdad - College of Administration and Economics, unpublished thesis.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

1. Abdel Karim, Noura, (2018), **Organizational values and their role in managing organizational conflict. Field study at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - University of Chahid Hamou Lakhdar El Oued**, to obtain a master's degree in sociology, specializing in organization and work.
2. Al-Badayneh , Ghazy, (2021), The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System , **International Review of Management and Marketing**, Vol.11,No. 2, PP47-58 .
3. Alemu, Lidetu ,(2018),Organizational conflict manage ment strategies of hotel sectors in Ethiopia, Employees perception on the practices in case of selected hotels in wolaita sodo town, Southrn Ethiopia, **The International Journal of Business & Manage ment** Vol 6, No1,PP10.
4. Al-Jubouri, Mahran Mahmoud, (2021), **Strategic Awareness and its Impact on Proactive Orientations in Business Organizations, an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders of a number of private pharmaceutical companies in the city of Samarra**, Tikrit University - College of Administration and Economics - Department of Business Administration, Master's thesis.
5. Al-Khatib, Muna Mahmoud. (2018). **Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks, The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp): A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan**, Master's thesis, Middle East University, Amman.
6. Al-Mohammadi, Anfal Shakir Obaid, and Arak Abboud Omair Al-Dulaimi,(2022), The Impact Of Strategic Awareness In The Competitiveness Of Business Organizations Field Research In Asia cell For Cellular Communications. **Journal of Positive School Psychology**,Vol. 6,No.8, PP.8169-8180.
7. Al-Taweel, Hussein Muhammad, (2022), **Smart Leadership as a Mediating Variable between Organizational Conflict and Quality of Work Life**, a thesis submitted to the College of Tourism Sciences - Al-Mustansiriya University - to obtain a doctorate in the Philosophy of Tourism Sciences.
8. Bowman, S,. (2017), **The Magic of Strategic Awareness**, [available online], <https://www.linkedin.com/pulse/magic-strategic-awareness-part-ii-what-sets-awareleaders-bowman>.
9. Dawood, F. S., & Abbas, A. F, (2018), The Role of strategic vigilance in the operational performance of the banking sector: Field research in a sample of private banks. **European Journal of Business and Management**,Vol. 10, No.21,PP. 1-18.
10. Hambrick, Donald C.,(1981), Strategic awareness within top management teams. **Strategic Management Journal**,Vol. 2,No.3,PP. 263-279.
11. Kazem, Ali Taher, (2022), **The effect of strategic awareness in supporting the dimensions of organizational improvisation, analytical research at the headquarters of the Iraqi Ministry of Finance**, University of Baghdad - College of Administration and Economics, unpublished dissertation.
12. Lawani, K., Arias Abad, L. A., Craig, N., Hare, B., & Cameron, I. (2022). Exploring emotional intelligence and conflict management styles in Dominican Republic construction industry. **Journal of Engineering, Design and Technology**
13. Mangulapnan, B., dela Rosa, R., and Vargas, D. (2021). Conflict management strategies for school principals in Central Luzon, Division of Nueva Ecija,**Department of Education Central Luzon State University Philippines**.
14. Momanyi, D. K., & Juma, D. (2016). The influence of conflict management strategies on employee satisfaction: A case study of KCB Bank Kenya limited, head office. **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**,V ol. 2, No.2, PP.130-144.
15. Ndum, Victor Etim, and Stella-Maris Okey. (2013) Conflict management in the Nigerian university system. **Journal of Educational and Social Research**.Vol. 3, No.8, P 21.
16. Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S., (2009), Strategic awareness and growth strategies in small sized enterprises **International Journal of Business and Economics**, Vol.8, No.1, pp. 81-98.
17. Rahim. M. Afzalur, (2002), **Managing Conflict in Organizations, THIRD EDITION**, Quorum Books, 88 Post Road West, Westport, CT 06881 An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc, USA.
18. Saleh, F. A. D. Q., Haider, A. K., & Lafta, I. A, (2021), Managing organizational conflict and its role in applying administrative **accountability in some sports institutions in Iraq, Sport culture**, Vol. 12, No.3, PP.1-11.
19. Soubagleh, M. K. (2019). Exploring Conflict Management Strategies among School Administrators: A Case Study of an International Islamic School in Malaysia. **IIUM Journal of Educational Studies**, Vol.7, No.1, PP. 3-14.
20. Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. **Academy of Management journal**,Vol. 19, N o.2, PP.315-318.
21. Thompson & Martin, (2005), **Strategic Management, book**, 5th edition, big country publishing LLC.
22. Turkey, O., Halis, M., Sariisik, M., & Calman, I, (2012), Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey, **African Journal of Business Management**, Vol.6, No.32, PP.9188-9201.
23. Wanyonyi, B. E., Kimani, C., & Amuhaya, I. M. (2015). Conflict management styles influencing organizational commitment among Kenya **Research in Business and Social Sciences**,Vol. 5,No.11, PP. 265-276.