



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل
والمواصلات في جنوب الضفة الغربية

**The Role of Strategic Intelligence in Managing Organizational
Conflicts in the Ministry of Transport and Communications in
the Southern West Bank.**

إعداد

عرفات علي شاكر الزماعة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل
والمواصلات في جنوب الضفة الغربية

**The Role of Strategic Intelligence in Managing Organizational
Conflicts in the Ministry of Transport and Communications in
the Southern West Bank.**

إعداد الباحث

عرفات علي شاكر الزماعة

إشراف

د. شبلي إسماعيل السويطي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
تخصص القيادة والإدارة (الاستراتيجية) من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025م

إجازة الرسالة

دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في
جنوب الضفة الغربية

**The Role of Strategic Intelligence in Managing Organizational Conflicts
in the Ministry of Transport and Communications in the Southern West
Bank.**

إعداد الباحث

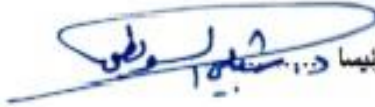
عرفات علي شاكر الزماعة

بإشراف

د. شبلي اسماعيل السويطي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في

أعضاء لجنة المناقشة



مشرقا ورئيسا

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور شبلي اسماعيل السويطي



ممتحنا خارجيا

جامعة الاستقلال

الدكتور محمد هلسة



ممتحنا داخليا

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور محمود حجازي

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه، عرفات علي شاکر الزماعرة أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المعمول، والمعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ "دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم/ عرفات علي شاکر الزماعرة

الرقم الجامعي/ 0330012310196

التوقيع:

التاريخ:

إهداء

إلى من بلغ الرسالة، وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى روح والدي الحبيب...الذي لم يكمل المشوار معي، ساكن الفؤاد، رحمه الله

إلى من سهرت وأرضعت... إلى من حملت وحملت

إلى أُمي منبع الحنان الدافئ ... إليك يا نعمة ربي الغالية

إليك يا من تعبت من أجلنا وقاسيت... وتمنيت لنا السعادة والهناء... أطل الله في عمرك

إلى أنيسة الروح وشريكة حياتي ... زوجتي الغالية رمز الوفاء والإخلاص

إلى الذين أشد بهم أزمري... أخي العزيز وأخواتي الغاليات

إلى من شاركني دراستي بلعبهم وعبثهم وضحكاتهم ... نور عيني وملء الجفون أولادي

إلى كل من وقف بجانبني ... ودعا لي دعوة بظهر الغيب من أهلي وأصدقائي

إلى جميع محبي العلم والمعرفة

أهدي ثمرة جهدي مع خالص حبي وتقديري

الذي أسأل الله عز وجل أن ينفع به الناس أجمعين

وصلى الله وبارك على سيد الخلق أجمعين محمد الصادق الأمين

الباحث

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين, الذي خلق وهدي وسدد الخطى. فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه.
الحمد لله , في المبتدى والمنتهى والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه, ومن تبعهم باحسان
إلى يوم الدين .

اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك إانت العليم الحكيم . علمنا بما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا, وزدنا علما يا كريم
وانطلاقا من قول تعالى : "ومن شكر فانما يشكر لنفسه " (النمل 40)

ولو أنني أوتيت كل بلاغة، وأتيت بحر النطق في النظم والنثر. لما كنت بعد القول إلا مقصر
و بعد... فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله . فأنني أتقدم بعظيم
الشكر، ووافر الامتتان، إلى أستاذي العالم الجليل الأستاذ الدكتور شبلي السويطي صاحب الفراسه، والنظرة
العميقة الثاقبة، والقريحة الوقادة، على ما بذله من جهد متواصل، ودؤوب، وما قدمه من ارشادات وتوجيهات
سديدة، في سبيل تحقيق الهدف من هذا العمل، الذي عكس طيبة وكرم أخلاقه كل معاني العلم . فأعطاني
من وقته كثيرا، وسعدت بصحبته، وشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد
كان ناصحا أميننا حريصا، شحن همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر
الأثر في اتمام هذا العمل، داعيا الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من
جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي الجليل تحية إجلال وإكبار . وأتقدم
بوافر الاحترام والتقدير إلى اعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور محمد هلسه مناقشا خارجيا، والأستاذ
الدكتور محمود حجازي مناقشا داخليا على موافقتهم على عضوية لجنة المناقشة، وما قدموه من جهود
طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة . والشكر أيضا موصول للأساتذة والدكاترة الأفاضل
من فلسطين أو خارجها من شرفني بتحكيم الاستبانة. وأتقدم بالشكر الوفير لوزارة النقل والمواصلات
الفلسطينية، وعلى رؤسهم معالي وزير النقل والمواصلات السيد المهندس طارق زعرب، وجميع موظفيها على
تسهيل مهمة البحث. وكذلك أتقدم بشكري لجامعتي جامعة القدس المفتوحة، التي منحتني الدرجة الجامعية
الأولى، وإن شاء الله منحي الدرجة العلمية الثانية . فجزا الله جميع من كان له أثر أو صلة في هذا العمل
عني خير الجزاء .

الباحث

قائمة المحتويات

ب.....	تفويض وإقرار
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الملاحق
ل.....	الملخص
م.....	Abstract
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
1.1	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.3 أهمية الدراسة
8	1.4 أهداف الدراسة
9	1.5 فرضيات الدراسة
10.....	1.6 حدود الدراسة ومحدداتها
10.....	1.7 مصطلحات الدراسة
15.....	1.8 أنموذج الدراسة
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16.....	الإطار النظري
16.....	2.1 المبحث الأول: الذكاء (الاستراتيجي)
16.....	2.1.1 مفهوم الذكاء (الاستراتيجي)
18.....	2.1.2 أهمية الذكاء (الاستراتيجي)
20.....	2.1.3 مراحل الذكاء (الاستراتيجي)
21.....	2.1.4 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

23.....	2.1.5 مبادئ الذكاء (الاستراتيجي):
24.....	2.1.6 أبعاد الذكاء (الاستراتيجي):
29.....	2.2 المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
29.....	2.2.1 مفهوم الصراع التنظيمي
30.....	2.2.2 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:
31.....	2.2.3 أنواع الصراع في المنظمات
34.....	2.2.4 أسباب الصراع التنظيمي
36.....	2.2.5 آثار الصراع على مستوى الفرد والجماعة
38.....	2.2.6 تشخيص الصراع التنظيمي
40.....	2.2.7 آليات التعامل مع الصراع
41.....	2.2.8 الآليات التنظيمية في إدارة الصراع
45.....	2.2.9 العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي) والصراع التنظيمي
49.....	2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
49.....	2.3.1 الدراسات العربية
57.....	2.3.2 الدراسات الأجنبية
62.....	2.3.3 تعقيب على الدراسات السابقة
76	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
76.....	3.1 مقدمة:
76.....	3.2 منهج الدراسة:
76.....	3.3 مجتمع الدراسة:
78.....	3.4 عينة الدراسة:
79.....	3.5 أداة الدراسة:
80.....	3.5.1 صدق أداة الدراسة:
84.....	3.5.2 ثبات أداة الدراسة:
84.....	3.6 خطوات تطبيق الدراسة:
85.....	3.7 متغيرات الدراسة:

85.....	3.8 المعالجة الإحصائية:
86.....	3.9 مفتاح تصحيح المقياس:
87	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
87.....	4.1 مقدمة:
87.....	4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:
87.....	4.2.1 الإجابة عن السؤال الأول:
98.....	4.2.2 الإجابة عن السؤال الثاني:
101.....	4.3 اختبار فرضيات الدراسة
101.....	4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:
107.....	4.3.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
117.....	4.3.3 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة
126.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
126.....	5.1 النتائج:
126.....	5.1.1 مناقشة أسئلة الدراسة
131.....	5.1.2 مناقشة فرضيات الدراسة
138.....	5.2 التوصيات:
140.....	المصادر والمراجع
140.....	المراجع العربية
140.....	المجلات المحكمة
147.....	الرسائل
150.....	المواقع الإلكترونية
150.....	المراجع الأجنبية
153.....	الملاحق

قائمة الجداول

جدول (2.1): يوضح بعض التعريفات للباحثين حول مفهوم الذكاء (الاستراتيجي)	17
جدول رقم (2.2) ملخص الدراسات السابقة	62
الجدول (3.1): مجتمع الدراسة	77
جدول (3.2): خصائص العينة (الديموغرافية)	78
جدول رقم (3.3): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لواقع الذكاء (الاستراتيجي) لدى وزارة النقل والمواصلات	80
جدول رقم (3.4): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لإدارة الصراعات التنظيمية لوزارة النقل والمواصلات	82
جدول رقم (3.5): نتائج معامل (كرونباخ ألفا) لثبات أداة الدراسة	84
جدول (3.6): مفاتيح التصحيح	86
جدول (4.1) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والترتيب ودرجة الموافقة لمجالات واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين	87
جدول (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الرؤية المستقبلية)	89
جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (التفكير النظامي)	91
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الاستشراف)	93
جدول (4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الدافعية والتحفيز)	95
جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الشراكة)	97
جدول (4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراعات التنظيمية	98
جدول رقم (4.8) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (الرؤية المستقبلية) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية	102
جدول رقم (4.9) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (التفكير النظامي) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية	103

جدول رقم (4.10) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (الاستشراف) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية	104
جدول رقم (4.11) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (الدافعية والتحفيز) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية	105
جدول رقم (4.12) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (الشراكة) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية	106
جدول (4.13) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الجنس	109
جدول (4.14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر	110
جدول (4.15): نتائج اختبار (توكي) (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجة واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر	110
جدول (4.16): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير العمر	111
جدول (4.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	112
جدول (4.18): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	112
جدول (4.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	113
جدول (4.20): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير المؤهل العلمي	114
جدول (4.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	114
جدول (4.22): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستويات تعزى لمتغير سنوات الخبرة	115
جدول (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الوحدة الإدارية	116

جدول (4.24): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي تعزى لمتغير الوحدة الإدارية	116
جدول (4.25) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الجنس	118
جدول (4.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر	119
جدول (4.27): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير العمر	120
جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيراً لمسمى الوظيفي	121
جدول (4.29): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	121
جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيرالمؤهل العلمي	122
جدول (4.31): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير المؤهل العلمي	123
جدول (4.32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيرسنوات الخبرة	123
جدول (4.33): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير سنوات الخبرة	124
جدول (4.34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيرالوحدة الإدارية	125
جدول (4.35): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير الوحدة الإدارية	125

قائمة الملاحق

- ملحق (1): استبانة الدراسة بصورتها الأولية.....153
- ملحق رقم (2): استبانة الدراسة بصورتها النهائية.....161
- الملحق رقم (3): أسماء المحكمين.....167

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي نظرا لملاءمته للدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في الوزارة، والبالغ عددهم (492) موظفا وموظفة الذين تم اختيار عينة عشوائية منهم ابتداء من وظيفة رئيس شعبة فأعلى، وبلغت عينة الدراسة (100) مفردة، وتم تحليل البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: جاءت درجة تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية جاءت بدرجة متوسطة ، وأن مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في الوزارة جاء بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$) للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والاستشراف، والدافعية والتحفيز، والشراكة) في إدارة الصراعات التنظيمية في الوزارة".

وقد أوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية متخصصة في التفكير النظمي والاستشراف تستهدف الى رفع كفاءة الموظفين في تحليل السياقات التنظيمية في الوزارة، وربط الأنشطة والأهداف ببعضها ضمن رؤية استراتيجية متكاملة، وتعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بتطوير آليات تشجيعية تُسهم في رفع مستوى الدافعية، والتحفيز لدى الموظفين في الوزارة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والتفاعل مع التوجهات (الاستراتيجية) للوزارة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء (الاستراتيجي)، إدارة الصراع التنظيمي، الرؤية المستقبلية، وزارة النقل والمواصلات.

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic intelligence in managing organizational conflicts in the Ministry of Transport and Communications in the southern West Bank ,and the researcher relied on the descriptive analytical approach due to its suitability for the study and in order to achieve its objectives ,and the study community was represented in all employees in the ministry ,which numbered (492) male and female employees ,who were randomly selected from them starting from the position of head of the division and above ,and the study sample reached (100) single ,and the data was analyzed using the statistical analysis program SPSS .

The study reached the most important results :the degree of application of strategic intelligence in the Ministry of Transport and Communications in the southern West Bank came with a medium score ,and that the level of organizational conflict management in the ministry came to an average degree ,and the study found a statistically significant impact at the level of statistical significance) a ($0.05 >$ of strategic intelligence in its dimensions) future vision , systems thinking ,foresight ,motivation and motivation ,and partnership (in the management of organizational conflicts in the ministry .

The study recommended the design of specialized training programs in systemic thinking and foresight aimed at raising the efficiency of employees in analyzing organizational contexts in the ministry ,linking activities and objectives to each other within an integrated strategic vision ,and strengthening material and moral incentive systems through the development of incentive mechanisms that contribute to raising the level of motivation and motivation among employees in the ministry ,which will reflect positively on the overall performance and interaction with the strategic directions of the ministry .

Keywords: Strategic Intelligence, Organizational Conflict Management, Future Vision, Ministry of Transport and Communications.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تسعى المنظمات للتطور ومواكبة التغيير، نتيجة ما يشهده العالم من تطور كبير ومتسارع ، وينعكس هذا بدوره على الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة التي تعمل في بيئات مختلفة، فتتطلب المنظمات قيادة استراتيجية واعية، وعقل مدبر لتبقى تعمل بكفاءة، وفاعلية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، فيرتبط الذكاء بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المفكر (الاستراتيجي) التي تمكنه من التفكير بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات، ليساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، ويمكن استغلال الفرص، والتكيف مع المتغيرات المستقبلية.

حيث يتيح الذكاء (الاستراتيجي) الفهم العميق للقضايا بشكل استباقي، ويسعى إلى تحديد الأهداف الجديدة، والناشئة، والظروف المتغيرة، والتطورات المتسارعة، كما أنه يشمل على عناصر مهمة لتحليل التحذيرات، وفرص العمل. كالاستشراف والتنبؤ لتطوير (السيناريوهات) المحتملة، والتحرر من العقلية التحليلية الراسخة، والافتراضات الرئيسية التي لم تعد صالحة، مما يساعد على إعادة صياغة مشكلة ما أو التفكير فيها بشكل أكثر إبداعاً (Pherson&Pherson, 2021).

كما يعد الذكاء (الاستراتيجي) أداة لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد المواقف المطلوبة لمواجهة التحديات البيئية، وصنع القرارات الذكية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة، فأصبح بالتالي لازماً على المنظمات تبني فكر، ونمط، يتوافق وأساليب إدارة الصراع، ألا وهو الذكاء (الاستراتيجي) الذي يعمل على التفكير في مواجهة الصراع ومعالجته، فحسب، وإنما قد يحول الصراع

إلى فرص مستقبلية للمنظمة باختياره الأسلوب الأمثل لمواجهة الصراع، فيرتقي بالمنظمة، ويحسنها نحو الأفضل، ويمنحها ميزة متفردة، ومتفوقة عن غيرها من المنظمات (العليمات، 2024).

ويعدّ الذكاء (الاستراتيجي) أداة فعالة لتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد من جهة، وضمان بقائها واستمرارها من جهة أخرى، بقدرتها على التكيف مع التغيرات ومواجهة الأزمات، ويعدّ الذكاء (الاستراتيجي) الحجر الأساسي للتفكير (الاستراتيجي) الفعال الذي يمكن الإدارات من اتخاذ القرارات الحاسمة لمستقبل المؤسسات (الحراسيس، 2024).

فالذكاء (الاستراتيجي) يمثل أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة الحديثة، فلم يعد كافياً الأداء في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن استمرار بها قد يؤدي إلى تراجعها وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة، ومن أجل ضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها، يجب ألا تقل عند حد الكفاءة، أي أن تقول بعمل الأشياء بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك (حماد وآخرون، 2022).

يعد الصراع التنظيمي سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، ومشكلة إدارية رئيسة تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، لذا توجب العمل على الاستفادة من النواحي الإيجابية للصراع، خاصة بأن الصراع التنظيمي يعدّ ظاهرة حتمية تبرز كثيراً من الحقائق والمعلومات التي تعد في معظم الأحيان إضافة معرفية جديدة يمكن تحليلها، وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية تساهم في إثراء وتقوية قدرات المنظمة، خاصة بأن كفاءة الموظفين وفاعليتهم في المنظمة تتوقف على عوامل ومتغيرات أهمها كيفية تسوية الصراعات التنظيمية من خلال اختيار (الاستراتيجية) المناسبة لإدارتها وفقاً لموقف الصراع الذي يتعامل معه، وتأكيداً على العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي) وإدارة الصراع التنظيمي (أبو عيادة، 2021).

فلا تكاد تخلو منظمة من ظاهرة الصراع التنظيمي، في ظل الاختلاف في المعتقدات والاتجاهات والميول، وعدم تقبل الآخرين، مما يزيد في الخلافات التي قد تصل إلى درجة خلق الصراع داخل التنظيم (الحجازين، 2023). وقد يتحول الصراع إلى تناحر، وتناقض بين الأهداف والمصالح حول الموارد والمراكز الوظيفية ويحاول كل طرف من أطراف الصراع تحييد الآخر، وربما الإضرار به مما ينعكس بدوره على بيئة العمل، ويشكل مناخاً سلبياً يعطل الإنجاز، وتتوجه فيه الجهود نحو المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة مما يعيق الأداء والنمو والتطور للمنظمات (السميري، 2022).

وتعدّ ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة، وشديدة التشابك، والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائداً إدارياً إهمالها، فالتعامل معها، وإدارتها يعد جزءاً لا يتجزأ من عمله الإداري، كما أن الصراعات من أهم معوقات هذا العمل، فإذا لم يتم اختيار (الاستراتيجية) المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة، ووقتها في مواجهتها، فالإدارة الفاعلة للصراع يمكن أن تتم بالتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب جهد خاصة ضمن مناخ تسوده روح التشاكر، وبالتالي يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس النظام بصحته، ومقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه (حفيظ، 2018).

والإدارة الفاعلة في تعاملها مع العنصر البشري في المنظمة أو الجماعة، لا تقرّ أسلوب عمل واحد، باعتباره الأسلوب الأمثل أو المناسب لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل، وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه، وبما يحقق الأهداف التنظيمية، ذلك أن مواجهة المشكلات تؤدي إلى الصراعات هي أفضل الطرق لاحتواء السيطرة على الصراع، ويعد تعلم المدير كيفية إدارة الصراع هو مفتاح احتواء الصراعات (داود، 2022).

حيث يظهر أثر الذكاء (الاستراتيجي) في الصراع التنظيمي في تحديد الأهداف و(الاستراتيجيات) التي تتناسب، وتحسين الصراع التنظيمي، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، حيث يعدّ الذكاء (الاستراتيجي) محفزاً للصراع التنظيمي؛ لتصبح أكثر قدرة على إدارة الصراعات التنظيمية وتقاديها وفقاً لمتغيرات البيئة، فمن هنا جاءت الدراسة للتعرف إلى دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

1.2 مشكلة الدراسة

أدركت مؤسسات القطاع العام أهمية تقديم خدمات مميزة ومنتجات ذات جودة، ويعتمد ذلك بشكل رئيس على كيفية تعامل وزارة النقل والمواصلات في البيئة الداخلية والخارجية بشكل استراتيجي، والتكيف مع التغيرات المحيطة بها، والتي من المؤكد لا يمكن التنبؤ بها بصورة دقيقة تماماً، وأيضاً يتوجب على الإدارة العامة في وزارة النقل والمواصلات اتباع نهج عمل ذي كفاءة تستطيع به تجاوز التحديات (الحياري، 2024).

ويعدّ الذكاء (الاستراتيجي) من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين والمؤسسات، لما له من أهمية بالغة في دفع المؤسسات نحو التميز، فهو أحد الخيارات المهمة لاتخاذ القرارات (الاستراتيجية) الملائمة، ما يجعله فرصة للمؤسسات لا بدّ من انتهازها (حسيني وسايح، 2024).

والذكاء الاستراتيجي من الأدوات الإدارية المعاصرة التي بدأ تطبيقها على العلوم العسكرية في القرن الرابع عشر الميلادي ثم بدأ المفهوم ينتقل إلى مؤسسات الأعمال الأخرى كأحد النماذج الإدارية التي تدعم التوجه (الاستراتيجي) للمؤسسة، ومساعدة القادة في اتخاذ القرارات المناسبة، وإدارة المخاطر، والاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة، وتوقع التحديات المستقبلية بطريقة تضمن الاستفادة (إسماعيل، 2023).

وتُعد الصراعات التنظيمية من الظواهر الشائعة في المؤسسات العامة، بما في ذلك الوزارات الخدمية، حيث تنشأ نتيجة لتباين المصالح، واختلاف الأهداف، وتضارب الأدوار بين الموظفين والإدارات، وتُعد وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية مثالاً على تلك المؤسسات التي تواجه تحديات تنظيمية ناجمة عن تعقيدات البيئة الإدارية، وضغوط العمل، وغياب التنسيق في بعض الأحيان، وهنا يُبرز مفهوم الذكاء (الاستراتيجي) كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم في تقليص حدة تلك الصراعات، بتمكين القيادات من امتلاك نظرة استباقية، وقدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات مدروسة تعزز الانسجام المؤسسي.

تشير مشكلة الدراسة إلى ندرة الدراسات التي تربط بين أساليب إدارة الصراعات التنظيمية وخاصة في بيئات محدده مثل (القطاع العام)، وبين دور الذكاء (الاستراتيجي). ومع ظهور العديد من هذه الصراعات التنظيمية، ووجود ضعف في إيجاد حلول لهذه الأزمات التي تنشأ نتيجة لهذه الصراعات، وتحقيق الأساليب الفعالة في إدارة الصراعات التنظيمية وصعوبة قياس تأثير العوامل الاستراتيجية مثل (الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، والاستشراف، الدافعية والتحفيز، والشراكة) على عملية إدارة الصراع التنظيمي في مختلف الوزارات ومنها وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، من هنا ظهرت الحاجة لدى وزارة النقل والمواصلات الى تعزيز دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في ظل التغيرات السريعة و(الديناميكية) في بيئة العمل، والبحث عن أساليب جديدة، وفعالة لإدارة الصراعات التنظيمية حيث يعتبر الذكاء (الاستراتيجي) وإدارة الصراع التنظيمي من الركائز الأساسية للمنافسة في المنظمات.

ومن هنا انحصرت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس أسئلة فرعية عدة:

1. ما واقع الذكاء (الاستراتيجي) بعناصره: (الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الاستشراف، الدافعية والتحفيز، الشراكة) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية ؟
2. ما مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية ؟
3. هل هناك دور للذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات الباحثين في وزارة النقل والمواصلات ($a < 0.05$) حول واقع الذكاء (الاستراتيجي) تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات الباحثين في وزارة النقل والمواصلات ($a < 0.05$) حول مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية)؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية النظرية

تأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية موضوعها ومتغيراتها، والمتعلق بدور الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والاستشراف، والدافعية والتحفيز، والشراكة) في إدارة الصراعات التنظيمية والتي تعدّ من المفاهيم المهمة في عمل الوزارات بما يعمل

على تحقيق أهدافها، خاصة بأن هذه الدراسة جاءت منسجمة بما خرجت به بعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع الحيوي والهام، وجاءت أهمية الدراسة أيضاً لما يمكن أن تخرج به من نتائج وتوصيات لتطبيقها على الجهات المعنية للاستفادة منها، حيث أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً في ظل ما يشهده العالم من تحديات، وتغيرات في جميع جوانب ومجالات الحياة لدراسة هذا الموضوع بما يعمل على فتح آفاق أمام باحثين آخرين بالمستقبل لاستكمال البحث بهذا الموضوع، ومن المتوقع أن تشكل نتائج هذه الدراسة تراكماً علمياً إضافياً للباحثين بإثراء المكتبات العربية ببحث مستحدث حول هذا الموضوع الحيوي والمهم، مما يمكن الباحثين من الاستفادة منه كي يكون رادفاً للباحثين والمهنيين والمهتمين.

1.3.2 الأهمية العملية

تأتي أهمية الدراسة العملية في مدى استفادة وزارة النقل والمواصلات بإداراتها المختلفة من تطوير السياسات والتي قد تعمل على تنفيذ (الاستراتيجيات) واتخاذ القرارات فيها، وتسهيل الضوء على متطلبات تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في الوزارة، وتأتي أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي أجريت فيه هذه الدراسة نظراً لأهميته للمجتمع الفلسطيني، وما ستسهم به هذه الدراسة من الاستفادة من نتائجها وتوصياتها لكافة الجهات ذات العلاقة لمعالجة بعض القصور والضعف في هذا المجال، وتزويد صانعي القرار بأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة للوصول إلى أهمية الذكاء (الاستراتيجي) ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية في القطاع العام بشكل عام، ووزارة النقل والمواصلات بشكل خاص.

1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في: التعرف إلى دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية وهي:

1. التعرف إلى واقع الذكاء (الاستراتيجي) بعناصره (الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الاستشراف، الدافعية والتحفيز، الشراكة) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها.
2. التعرف إلى مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها.
3. التعرف إلى دور للذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها.
4. معرفة إذا ما كان هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين في وزارة النقل والمواصلات حول واقع الذكاء (الاستراتيجي) تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).
5. معرفة إذا ما كان هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات الموظفين في وزارة النقل والمواصلات حول مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظامي، والاستشراف، والدافعية والتحفيز، والشاركة) في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للرؤية المستقبلية في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتفكير النظامي في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للاستشراف في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، للدافعية والتحفيز في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)، للشاركة في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في متوسطات آراء المبحوثين حول واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في متوسطات آراء المبحوثين حول مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود الموضوعية: تتمثل في بيان دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية

الحدود البشرية: الموظفين من وظيفة رئيس شعبة فاعلى في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

الحدود المكانية: وزارة النقل والمواصلات جنوب الضفة الغربية (محافظة الخليل، محافظة بيت لحم)

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2024-2025م).

1.7 مصطلحات الدراسة

- **الذكاء (الاستراتيجي):** هو مجموعة من القدرات العقلية المميزة التي يمتاز بها قادة المنظمات بما يتيح لهم تأمين الرؤية اللازمة للواقع التنافسي، وبيئة الأعمال، لاستشراف المستقبل

والاستعداد له بالشكل الصحيح، وكذلك التعامل مع المتغيرات اللازمة لمواجهة التحديات واستثمار الفرص وفق المعطيات التي توفرها بيئة الأعمال (العليمات، 2024، 29).

ويعرف الباحث الذكاء (الاستراتيجي) إجرائياً بأنه: قدرة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات على التفكير المنظم بوضع (استراتيجيات) مستقبلية تعمل على تحسين الخدمات المقدمة، وتزويد من قدرة وزارة النقل والمواصلات على مواجهة الأزمات بالاستفادة من البيانات المتوفرة لديها وتوفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، مع ضرورة تحفيز الموظفين لضمان الولاء والدافعية للعمل، وإشراك المعنيين من المتعاملين مع وزارة النقل والمواصلات، ويقاس بفقرات الاستبانة.

• **الرؤية المستقبلية:** هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة، من جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة والرؤية لا تعني مجرد التصور أو التخيل لفترة زمنية، أو لأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانيات وخبرة دراسية عقلانية لواقع المنظمة ومستقبلها مما يجعلها تحقق الهدف المنشود في توحيد الموظفين باتجاه أهداف المنظمة العليا (الشورة، 2023، 17).

ويعرف الباحث الرؤية المستقبلية إجرائياً بأنها: الحالة التي ترغب في أن تصل إليها وزارة النقل والمواصلات في المستقبل، ويقاس بفقرات الاستبانة.

• **التفكير النظامي:** هو جهد مشترك بين أفراد المنظمة للعمل بشكل تكاملي حيث ينظر إلى التفكير النظامي بالعلاقات الداخلية والخارجية في المنظمة، وطبيعة العلاقات بينها بتحقيق الأهداف، والسعي للنجاح، وربط المكونات الداخلية مع بعضها حيث يعد التفكير النظامي من أسرار نجاح المنظمات (الحراسيس، 2024، 39).

ويعرف الباحث التفكير النظمي إجرائياً بأنه: تعرف بأنها عمليات المتابعة والتحليل المستمر من الإدارات داخل وزارة النقل والمواصلات من أجل جمع المتغيرات وتناسقها مع الهيكل البنائي لوزارة النقل والمواصلات؛ لتحقيق النجاح في إدراك الأهداف المؤسسية ويقاس بفقرات الاستبانة.

- الاستشراف: هو قدرة على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل (بني ياسين، 2020، 38).

ويعرف الباحث الإستشراف إجرائياً بأنه: قدرة الموظفين في وزارة النقل والمواصلات على النظر إلى المستقبل، وخلق تصور مستقبلي لوزارة النقل والمواصلات، من الفهم والإدراك لما هو كائن، وما هو سوف يكون من المعطيات الواقعية والمنطقية، وما تتطلع إليه وزارة النقل والمواصلات من أهداف تسعى لتحقيقها؛ لترتقي بخدماتها، ويقاس بفقرات الاستبانة.

- الدافعية: هي عملية إثارة للسلوك الإنساني وتوجيهه، والحفاظ عليه لغايات تحقيق أهداف معينة، وتبرز هذه المقدرة من سياسات المنظمة بدفع الموارد البشرية لبذل أقصى جهد لتنفيذ المهام، واستثمار ذلك في تحقيق الأهداف، وتحفيز الموظفين بتبني القيادة مفاهيم المسؤوليات والعلاقات والمكافآت والأسباب (الحراسيس، 2024، 42).

ويعرف الباحث الدافعية إجرائياً بأنها: القدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف وزارة النقل والمواصلات بتنفيذ الرؤية والغايات على أرض الواقع، ويكون بمعرفة ما يحرك، ويدفع الموظفين للاستجابة، ويحفزهم على العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ويقاس من خلال فقرات الاستبانة.

- الشراكة: هي مدى قدرة المنظمة على الدخول في تحالفات (استراتيجية) ناجحة، واستغلال طاقاتها بما يتوافق مع معطيات الأحداث، والتغيرات الفعلية، أو المتوقعة التي تنتجها البيئة استناداً إلى

منظومة القيم التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تحاكي ثقافتها المنظمة (العليمات، 2024، 66).

وتعرف الشراكة إجرائياً بأنها: قدرة وزارة النقل والمواصلات على عمل تحالفات، وتعاون (استراتيجي) مع المنظمات الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لكلا الطرفين ويقاس بفقرات الاستبانة.

- **التحفيز:** هو القدرة على دفع وحفز الأفراد لاعتناق الإيمان وتبنيه بهدف يجمعهم من منطلق الرؤية التي ينبغي أن تكون موضع تنفيذ، وهذا يتطلب المعرفة لكيفية تحريك دافعية الناس أو الأفراد، حيث إن القدرة على تحفيز الموظفين يعني الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة بإنجاز العمل المكلف به بشكل متقن (بني ياسين، 2020، 45).

ويعرف الباحث التحفيز إجرائياً بأنه: قدرة وزارة النقل والمواصلات على دفع الموظفين لزيادة إنتاجيتهم، وفعاليتهم، وتوجيههم نحو الغايات (الاستراتيجية) المحددة لتحقيق الرؤية، وتقاس بفقرات الاستبانة.

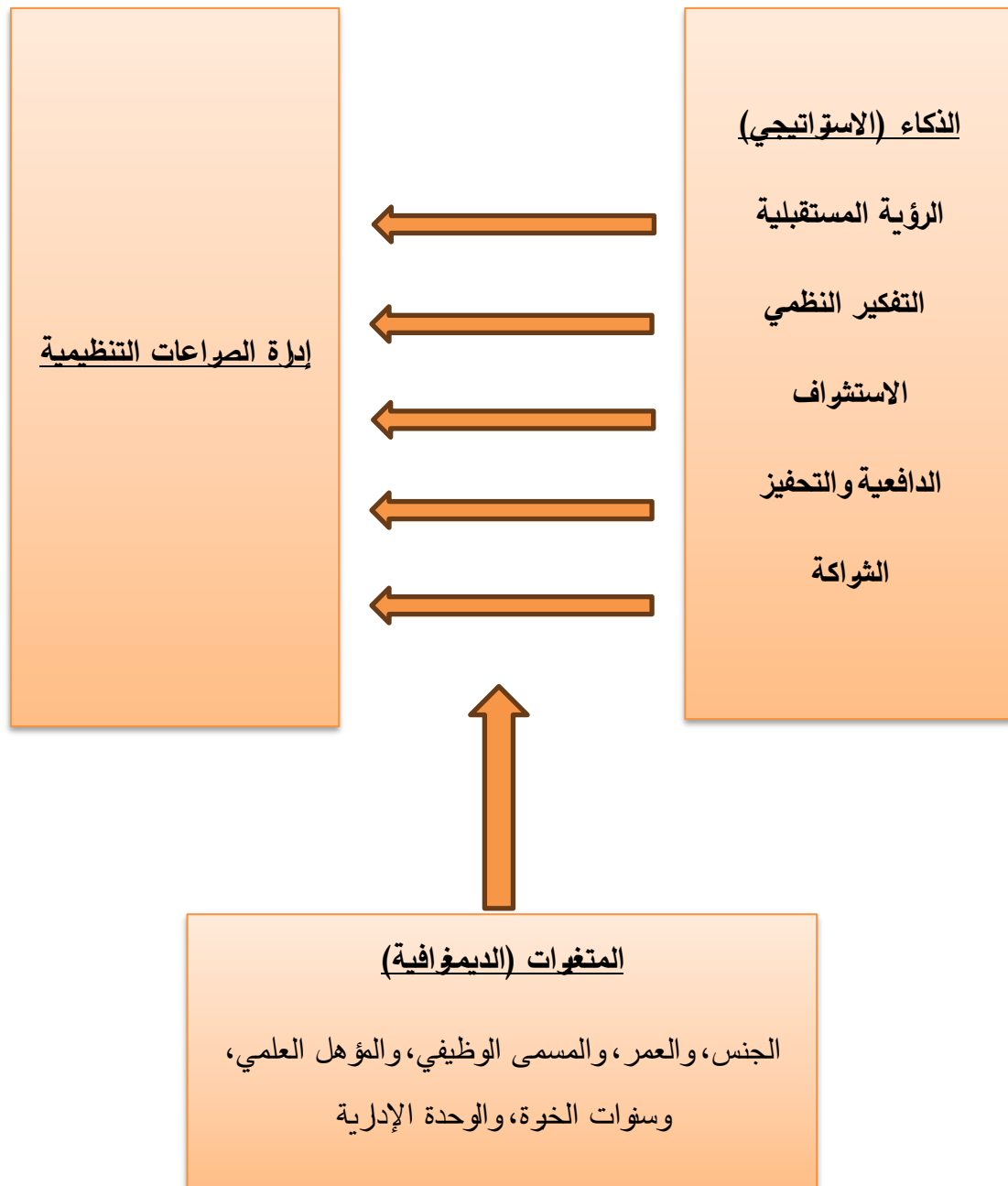
- **إدارة الصراعات التنظيمية:** هي العملية التي يتم فيها استعمال الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه (الحجازين، 2023، 20).

ويعرف الباحث الصراع التنظيمي إجرائياً بأنه: الكبت أو النزاع أو القلق الذي يتولد لدى الموظف بشكل ظاهري أو خفي بسبب العلاقات مع الإدارة لاختلاف وجهات النظر أو الأدوار أو المكاسب المادية أو المعنوية.

- **وزارة النقل والمواصلات:** هي قطاع نقل ومواصلات آمن، وفعال يلبي احتياجات المواطن، ويؤمن الربط الدولي، ويساهم في استدامة الاقتصاد الوطني، وصديق للبيئة، ويلتزم قطاع النقل،

والمواصلات وصولاً لقطاع نقل آمن، ومتطور، وصديق للبيئة، باستعمال النظم الحديثة بمعايير عالمية، حيث يهدف إلى الوصول إلى نظام نقل متعدد الأنماط والوسائط حسب المعايير الدولية، وتحسين وتحديث الخدمات التي تقدمها وزارة النقل والمواصلات في جميع مجالات عملها للمواطن باستعمال أفضل التقنيات الحديثة المستعملة عالمياً، وتدعيم وتقوية البناء المؤسسي لقطاعات النقل، وتشجيع الاستثمار، ويساهم في تطوير المعابر البرية والبحرية والجوية الفلسطينية بتقديم أفضل الخدمات الخاصة بنقل البضائع والأفراد (وزارة النقل والمواصلات، http://www.mot.gov.ps/?page_id=173980 تاريخ المشاهدة 20-3-2025م)

1.8 أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (العليمات، 2024) ودراسة (الشورة، 2023)

ودراسة (الحراسيس، 2024) ودراسة (بني ياسين، 2020) ودراسة (الحجازين، 2023)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري الذي اهتم بدراسة الذكاء (الاستراتيجي)، من حيث المفهوم، الأهمية، المراحل، سمات القائد (الاستراتيجي)، المبادئ، الأبعاد، كما يتناول عرضاً لمفاهيم إدارة الصراع التنظيمي، ومن ثم التطرق إلى الدراسات السابقة، والتعليق، وبيان أوجه الاستفادة منها.

2.1 المبحث الأول: الذكاء (الاستراتيجي)

2.1.1 مفهوم الذكاء (الاستراتيجي)

استعمل الذكاء (الاستراتيجي) في القدم في العمليات العسكرية، رصد تحركات الأعداء، ثم تم استعماله في الإدارة لتحديد توجهات المنافسين ومعرفة استراتيجياتهم. ومع تأثر العالم بالتغيرات الواسعة والتي كان لها أثر واضح على كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، والتي أثرت على المنظمات وأجبرتها على التكيف معها، ومواجهتها حتى تصبح قادرة على المنافسة، على مختلف المستويات المحلية والعالمية. تعددت التعريفات حول الذكاء (الاستراتيجي) بتعدد العلماء، وسوف نعرض مجموعة من المفاهيم في الجدول (2.1) الآتي:

جدول (2.1): يوضح بعض التعريفات للباحثين حول مفهوم الذكاء (الاستراتيجي)

الباحث	التعريف
مفرج (2023)	ذكاء يميز قادة المنظمات، يشمل عناصر مثل: الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والتفكير المنهجي، مما يمكنهم من استثمار المعلومات المتاحة لصياغة خطط استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات السليمة، واستغلال الفرص المتاحة، والتعامل مع نقاط الضعف بفعالية.
الرشيدي (2023)	القدرة على الإلمام بكافة جوانب بيئة العمل، وصياغة استراتيجيات ملائمة لمواجهة التغيرات المحتملة.
الأسمرى (2022)	ذكاء يمتلكه القادة الذين يتمتعون بحس قوي، وقدرة على تعزيز الابتكار، بإنشاء نظام معلومات يساعدهم في جمع البيانات، وتحليلها وتوظيفها لدعم عملية اتخاذ القرار وصياغة (الاستراتيجيات).
صليحة (2021)	أداة تُستعمل لجمع المعلومات المتعلقة ببيئة العمل، وتحليلها لاتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب.
بني ياسين، والربابعة (2021)	عملية فهم المنافسين من حيث خططهم واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية.
صديق (2021)	عملية تحليلية تهدف إلى فهم استراتيجيات وخطط المنافسين، سواء الحالية أم المستقبلية.
الحدا، وعرشان (2021)	أداة تُستخدم لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة ببيئة العمل بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية في التوقيت المناسب.
أبو قطيش (2021)	مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة عن بيئة العمل، مما يساعدها على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتصميم بدائل استراتيجية تحقق قيمة مضافة لتطورها.
السرسك (2020)	إجراء يهدف إلى تحديد أفضل الأساليب لمواجهة التهديدات المستقبلية، واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

إعداد الباحث

بناء على ما سبق يعرف الباحث الذكاء (الاستراتيجي) بأنه قدرة القادة على جمع المعلومات

التي تحتاجها المنظمة عن محيط أعمالها، و ثم الاستعمال الأمثل لها بتصميم استراتيجياتها وصناعة

القرارات المستقبلية، بما يحقق الفائدة للوزارة على المدى القريب والبعيد، ويتمثل بالأبعاد الآتية:
(الاستشراف، والرؤية، والتفكير بالنظم، والشراكة والدافعية والتحفيز).

2.1.2 أهمية الذكاء (الاستراتيجي)

تتجلى أهمية الذكاء (الاستراتيجي) كما يرى (العوامل 2022؛ والحداء وعرشان 2021) بأنه يساعد القادة على بناء (الاستراتيجيات) الطارئة في ظل البيئة المعقدة التي تعيش بها المؤسسات، مما يدعم الموقع التنافسي لها، ويساعد القادة أيضا بالتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في مواكبة التطورات، مما يؤهل الوزارات أن تكون قادرة على الابتكار في صياغة (الاستراتيجيات) للنهوض بوضعها الحالي، ودعم القادة في عملية صنع القرارات في المنظمة بمدعم بالمعلومات اللازمة، وإعطاء إنذار استباقي في التغيرات المستقبلية المحتملة .

مما سبق أن يؤكد الباحث بأن الذكاء (الاستراتيجي) يساعد الوزارات بشكل عام ووزارة النقل بشكل خاص في تحديد برامج وسياسات الوزارة، ويجعلها قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية والتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة ومحاولة التنبؤ بالمشاكل، وتجنبها قبل حدوثها، مما يعزز من قدرتها في السيطرة على المستقبل، ومواجهة التحديات المحتملة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء (الاستراتيجي) في تعزيز الأداء المؤسسي، وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسات لتحقيق أهدافها، وأصبح الذكاء (الاستراتيجي) ضرورة يجب على المؤسسات تبنيها باعتباره الأكفأ القادر على حفظ المؤسسة مع تزايد التنافس بين المنظمات لكي يتسنى فهمه لتكوين رؤية واضحة عن المستقبل، والتعامل مع المواقف السائدة بطريقة مناسبة، ومن هنا يمكن إبراز أهمية الذكاء (الاستراتيجي) من الأدوار التي يقوم بها:

1. دور الذكاء (الاستراتيجي) في ترسيخ السمات القيادية: يؤدي الذكاء (الاستراتيجي) دوراً كبيراً

في بناء القائد للتعامل مع ظروف البيئة التي يعمل فيها، والذي يُساعده أيضاً على تخطي العقبات، ويتكوّن الذكاء (الاستراتيجي) من قدرات يمتلكها القائد تتمثل في: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين، الدافعية والتحفيز) وتعمل هذه العناصر كنظام مترابط جنباً إلى جنب مُنسجمة مع فلسفة القائد وذكائه الشخصي. (الشورة، 2023)

2. دور الذكاء (الاستراتيجي) في عمليات التغيير: يُعد هذا النمط من الذكاء شرطاً أساسياً لعملية

التغيير المنظمي، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الداخل إلى الخارج، والتّمعّن في التغيرات البيئية، وما توفره من معلومات، ورسم الحد الفاصل بين المنظمة، وبيئتها الخارجية، واعتماد رؤية مستقبلية تُعزّز هذه العمليات؛ بالإضافة إلى ذلك يُنمّي الذكاء (الاستراتيجي) قدرة المنظمات على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للنهوض، والارتقاء بوضعها الراهن. (عواودة، 2022)

3. دور الذكاء (الاستراتيجي) كسلاح تنافسي: يهدف الذكاء (الاستراتيجي) إلى تحقيق ميزة

التنافسية للمؤسسات حيث يعمل على:

أ. معرفة التحديات التي تواجه الوزارة.

ب. التعرف إلى القدرات الذاتية الداخلية والخارجية للوزارة.

ج. العمل على إيجاد الميزة التنافسية القائمة على المعلومة وما تملكه المنظمة من مخزون علمي

ومعرفي باستثمار رأس المال الفكري (أبو جودة، 2022)

4. دور الذكاء (الاستراتيجي) في دعم صناعة القرارات: يُعد الذكاء (الاستراتيجي) الأبرز بين

الأدوار لأنه يُوفّر المعلومات والمعرفة لصُنّاع القرار في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي إلى

الحد الذي أصبح يُعد فيه أداة للحكومات والمنظمات في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي تُركّز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار بديل من بين البدائل المطروحة مع دعمه للقرارات الاستباقية؛ فضلاً عن توجيهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لا سيما في قرارات الاندماج، وتقييم المنافسين، وتبني التكنولوجيا الحديثة بعيدة المدى. (الرشدي، 2023)

ويعمل الذكاء (الاستراتيجي) على تهيئة القادة، ومساعدتهم على قيادة المؤسسات، وأنّ الذكاء (الاستراتيجي) بحاجة أكبر لرؤية مستقبلية للقادة تُمكنهم من التنبؤ بدوافع المنافسين وقراراتهم، وهذا النوع من الرؤى يوفره الذكاء (الاستراتيجي) (السرّسك، 2020).

2.1.3 مراحل الذكاء (الاستراتيجي)

يمر الذكاء (الاستراتيجي) بعدة مراحل متتالية كما حددها الباحثان (Tham & Kim, 2002)، وتم الإشارة إليها في دراسة كل من (صليحة 2021؛ العليمات 2024؛ القاضي 2022) كالتالي:

(1) مرحلة الاستشعار (Sensing) بالتغيرات المحيطة بالمنظمة، (2) مرحلة الجمع (Collecting) للمعلومات التي تحتاجها، (3) مرحلة التنظيم (Organizing) للبيانات، (4) مرحلة المعالجة (Processing) للبيانات وتحويلها إلى معلومات، (5) مرحلة الاستعمال (Use) للمعلومات في بناء الخطط و(الاستراتيجيات).

1. مرحلة الاستشعار: أي بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للوزارة.

2. **مرحلة الجمع:** تُركّز على تحليل البيانات المُجمّعة، ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.

3. **مرحلة التنظيم:** وهي تنظيم المعلومات التي تم جمعها، وتنسيقها، وهيكلتها، ووضعها في شكل مصادر للمعلومات. (السرسك، 2020)

4. **مرحلة المعالجة:** وترتكز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.

5. **مرحلة الاستعمال:** الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرار، ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

2.1.4 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً:

تبلورت خصائص القادة الأذكياء (استراتيجياً) في كثير من القراءات منها: كما ذكر (الرشيدي، 2023) أنه، إذا أراد القائد الوصول بمنظمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلّى بالذكاء (الاستراتيجي) وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:

1. القدرة على التخيل والتصور.
2. القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل.
3. القدرة على التأثير في العاملين، وتحفيزهم، ودفعهم لإظهار أقصى طاقة.
4. القدرة على تنفيذ (الاستراتيجي)ة الموضوعية في ظل بيئة (ديناميكية) متغيرة.
5. القدرة على التفكير استراتيجياً.

6. التصرف بحكمة في إدارة الصراعات المؤسسية بثقة، وسيطرة عاليتين، وتوظيف الذكاء (الاستراتيجي) في هذا المجال بالاعتماد على العقل والمعرفة بدلاً من القوة والسيطرة.

إن هؤلاء القادة يوصفون أيضاً بـ:

1. أنهم كالمحاربين القدامى يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون) ، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح بالتفكير وذوي حكمة واستقامة، ويُحَفِّزون الآخرين على الأداء المتميز بالإضافة إلى إدارة الصراعات التنظيمية بثقة وسيطرة عاليتين وتوظيف العقل (الاستراتيجي) في هذا المجال. (نعمة، 2023)

2. كما أنهم لا يعتمدون طُرقاً تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم مع الحرص على التميز في استعمال مواردهم الفكرية، والمادية، والتفكير بأساليب مبدعة.

3. التمتع بالنقطة العالية بالنفس والتي تُلهم العاملين معهم مزيداً من التقدم والإبداع. ويرى الباحث أنه من سمات القائد (الاستراتيجي) أنه شخص مُفكّر متأمل، ذو خبرة واسعة في رسم الخطط (الاستراتيجية)، ويتمتع بمستوى عالٍ من الحدس والبصيرة، وذو مهارة فكرية وتحليلية، مبدعة في حل المشكلات، وطريقة التعامل معها داخل المنظمة وخارجها.

تتمثل خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً في العديد من الأبحاث والدراسات حيث ذكر (ناجي، 2022) أنه إذا أراد القائد النهوض بمؤسسته، فإنه عليه أن يتسم بالذكاء (الاستراتيجي) وذلك لما يوفره لهم من مزايا مثل: القدرة على التصور، والقدرة على الشراكة والتفاعل، وتحفيز وحث الموظفين للاجتهاد بالعمل، والقدرة على تنفيذ (الاستراتيجيات).

ويرى الباحث بأن القادة الذين يوسمون بالذكاء استراتيجي يتمتعون في رؤية وبصيرة عالية، بالإضافة إلى مهارات فكرية، وتحليلية واسعة تساعد في عملية صنع القرارات الصحيحة واتخاذها.

2.1.5 مبادئ الذكاء (الاستراتيجي):

يؤدي الذكاء (الاستراتيجي) دوراً كبيراً في وضع (الاستراتيجيات) وتطوير سياسات الإبداع، حيث هناك أربعة مبادئ للذكاء (الاستراتيجي) الفعّال وهي: (المصري وفرح، 2020)

❖ **مبدأ المشاركة:** فالذكاء (الاستراتيجي) يقوم على التماز بين المعنيين في القضية بوضع السياسات للمنظمة بما يعمل على التوافق بين القيم والمصالح للجميع.

❖ **مبدأ الموضوعية:** يُساند الذكاء (الاستراتيجي) التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة، والتحليل وآلية معالجة البيانات.

❖ **مبدأ التوسط والتنظيم:** يُسهّل الذكاء (الاستراتيجي) التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم؛ مما يُساعد في توفير الإجماع حول التصورات، وتسهيل النقاشات داخل المؤسسة، والمساعدة في حل النزاعات، والصراعات الحاصلة فيها.

❖ **مبدأ دعم القرار:** تسهل عمليات الذكاء (الاستراتيجي) اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

يعتمد الذكاء (الاستراتيجي) على ثلاث مراحل كما حدده (المصري وفرح، 2020) تتحكم في عمله وتحدد أبعاده ومقوماته هي:

1. تقديم الدعم اللازم للقائمين على اتخاذ القرار لحاجاتهم له في التخطيط (الاستراتيجي)، ومساعدة المُنسّقين والقادة على التحكم في الأبحاث بما يتناسب مع حاجات المستفيدين.

2. مراقبة القضايا (الاستراتيجية) وتحليلها ومتابعة الإشارات التي تُنبئ بالتغيرات المفاجئة وتحليلها وتشخيصها.

3. يتم تنسيق الذكاء (الاستراتيجي) في المؤسسة بتحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تُعد ذات أهمية داعمة لمتخذي القرار.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المديرين والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تُساعد في خلق قيم مضافة للمؤسسة بالتحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء استراتيجي. (المصري وفرح، 2020)

وبالتالي فإنّ الذكاء (الاستراتيجي) هو المسؤول الأول عن تقريب وجهات النظر، وتجميع التصورات المختلفة للأفراد الأمر الذي يُسهّل النقاشات والمساعدة في حل الصراعات بينهم. (الشمري، 2021)

2.1.6 أبعاد الذكاء (الاستراتيجي):

الذكاء (الاستراتيجي) عبارة عن نظام متكامل من عناصر عدّة تساعد القادة على فهم المستقبل، وهذه الأبعاد حسب اتفاق العديد من الكتاب والباحثين منهم دراسة (علوان، 2020)، دراسة (عوض، 2022)، هي (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية والتحفيز، والشاركة)، وسوف يتم تناول هذه العناصر بشكل مفصل كالآتي:

• الرؤية المستقبلية

يعرف (بني ياسين، 2021) الرؤية المستقبلية بأنها تطلعات القادة التي تقرر طبيعة الأعمال المستقبلية للمؤسسة الموقع التنافسي الذي تريد أن تحققه وفق معطيات البيئة التي تعمل فيها.

ويرى (معمري وعلالي، 2021) بأنها الصورة الواقعية التي تريد المنظمة الوصول إليها فهي تحدد الحالة المستقبلية للمنظمة، وتحدد مسارها.

ويرى الباحث بأن الرؤية المستقبلية تتعلق بطموحات المنظمة، وإجاباتها عن سؤال ماذا نريد أن نصبح أو نحقق في المستقبل؟ ولا يمكن الوصول إليه في ظل الموارد الحالية، وقد وصفت الرؤية المستقبلية على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة" والقدرة على تصور الماضي والحاضر والمستقبل.

• الاستشراف:

ورد معنى الاستشراف في كتاب الله القرآن الكريم في (سورة الحشر آية 18) [يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ] تعبيراً عن قدرة القائد للتفكير في طريقة قوى غير مرئية تحدد المستقبل، ويمكن تعريفه بأنه قابلية الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مدركة، إلا أنها تساهم في فهم المستقبل (بني ياسين، 2021).

ويرى (المنزوع، 2020) بأنه جهد يهدف للتنبؤ في التغييرات خلال فترة محددة من ثم تغييرها أو التكيف معها ومواكبتها.

وتظهر أهمية هذا البعد لقادة المنظمات في المجالات الآتية: (المنزوع، 2020)

- يمكنهم من وضع خطط للأحداث المستقبلية التي يستشعرها هؤلاء القادة.
- توقع التهديدات في بيئة العمل المحيطة، واعتماد خطط بديلة لمواجهتها.
- تحفيز القادة على تطوير (الاستراتيجيات) وتحقيق الأهداف (الاستراتيجية).
- تعزيز قدرات القادة وخياراتهم ومعارفهم وخبراتهم العملية.

ويرى الباحث بأن الاستشراف هو التنبؤات المستقبلية، والقدرة على إدراك أهمية وآثار الأحداث على المنظمة قبل وقوعها بناء على ما يمتلكه الفرد من خبرة ومهارات ومعارف، كما أنه يزيد من قدرة قادة الوزارة على فهم توجه مؤسساتهم، ووضع البدائل (الاستراتيجية) التي تزيد من مواجهة المستقبل بجميع التغيرات التي يمكن حدوثها، مما يحقق لها النمو والاستدامة.

• التفكير النظمي:

يعرف التفكير النظمي بأنه القدرة على توليف وتركيب العناصر، ثم تحليلها بشكل مترابط، ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها، وما تحققه من نجاح في الوصول للأهداف المطلوبة.

ويعرف أيضا بأنه القدرة على دمج عدد من العناصر وتفسيرها، لفهم النظام بشكل شامل وكامل (معمري وعلاي، 2021).

وتظهر فائدة التفكير بالنظم كأحد أبعاد الذكاء (الاستراتيجي) كما حددها (علوان، 2020) والذي أشار إليها (عوض، 2020) بأسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة، وطريقة للتعلم أشياء جديدة، وخلق التكامل (الاستراتيجي) بين الأفكار الجديدة، وتوفير فرصة للمشاركة بين الموظفين في تفسير المشكلات في المؤسسة وتقليل الآثار السلبية.

مما سبق يستنتج الباحث أن تفكير النظم يجسد قدرة فكرية على ربط الأفكار، والعناصر مع بعضها، ثم تحليلها وتنظيمها، لفهم علاقة الجزء بالكل، ولتكوين صورة واضحة عن الأشياء التي تتعامل معها، ثم تقييمها من حيث نجاحها في تحقيق الأهداف للمنظمة.

• الدافعية والتحفيز

تمثل الدافعية القدرة الداخلية التي توجه سلوك الفرد نحو هدف معين، وتعني مقدرة القائد على حث الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة (المنزوع، 2020).
في حين يرى (بني ياسين، 2021) أن الدافعية تمثل القدرة على دفع الموظفين على النهوض بالمنظمة.

وعرفتها (نصر، 2020) بأنها قدرة يتمتع بها القادة الناجحون، والذين يعلمون على إدماج الموظفين وتمكينهم، بتبني أساليب تخلق للعاملين دافع للجد، والإبداع في إنجاز العمل، كما تضمن مشاركتهم الفعالة في عملية التطوير للمنتجات والخدمات المقدمة.
ويعرفها (الأسمرى، 2022) بأنها قدرة القادة على تحفيز الأفراد على العمل، ورفع الحماس لديهم، مما يعود على المنظمة بتحقيق ميزة تنافسية.

ويؤكد الباحث أن الدافعية هي مثير داخلي عند الأفراد يدفعهم للتوجه في سلوكهم لتحقيقه وتلبيته، فالدافعية هي قدرة القائد على حث الموظفين الى الاجتهاد بالعمل من خلال تحفيز عواطفهم ورغباتهم والتأثير في سلوكهم لتحقيق الأهداف والرؤى لوزارة النقل والمواصلات، ويبرز بتقديم الحوافز سواء حوافز معنوية أم مادية.

والتحفيز هو القدرة على تحفيز الموظفين كما عرفها (بوكلثوم، 2023) هي عملية التأثير في السلوك وتوجيهه نحو هدف معين وتعدّ القدرة على تحفيز الموظفين أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بتأثيرها في توجهات الأفراد الموظفين بها.

بينما عرفها (هادي، 2022) على أنها الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر مناسبة لإنجاز العمل المنوط به إتمامه بشكل فعال بالإضافة إلى تحفيز رغبات الفرد وعواطفه للقيام بعمل ما بشكل مرضى.

وعرفها (خليل، 2023) على أنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتضمن تحفيز الموظفين ثلاثة مكونات هي: الجهد والأهداف التنظيمية، والحاجات الفردية وتعدّ القدرة على تحفيز الموظفين محصلة التفاعل بين مجموعة من العوامل يتعلق بعضها بالفرد ذاته وبعضها بعوامل خارجية، وتختلف القدرة على تحفيز الموظفين من مدير لآخر ومن عامل لآخر ومن موقف لآخر كما أنه يختلف باختلاف المستوى الإداري.

• الشراكة

قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة علاقات، واتفاقيات تعاونية استراتيجية مع المنظمات الأخرى.

وتظهر أهمية الشراكة في النهوض بقدرات القادة في منظماتهم من الآتية: (بني ياسين، 2021).

- أحد آليات التأقلم مع التحديات البيئية، ووسيلة لتبادل الخبرات والمهارات.

- إطار للتعاون والمشاركة في الموارد التنظيمية وخصوصاً النادرة.

- تحقيق قيمة للأفراد المستفيدين وإشباع حاجاتهم بالإبداع في الأداء.

- طريقة لتحويل المنافسة إلى مشاركة وتعاون.

ومن دوافع إقامة الشراكات والتحالفات (الاستراتيجية) (الحدا وعرشان، 2021) كما أشار

ألفيها (مسلم، 2015) في دراسته بأنه يساعد المنظمة بالدخول إلى الأسواق الحالية والجديدة، وتطوير

المنتجات والخدمات، الوصول للموارد المتاحة في المؤسسات الأخرى مما يسهم في تطوير الأداء

وزيادة الكفاءة.

ويعرف الباحث الشراكة بأنها القدرة على العمل في إطار تعاوني وعلاقات جيدة، وإقامة

التحالفات (الاستراتيجية) مع المنظمات الأخرى بهدف الوصول إلى موارد جديدة سواء أكانت موارد

بشرية أم معلوماتية أم تكنولوجية أم غيره، وللتوسع في أسواق جديدة، وتحقيق أكبر قدر من التعاون والفائدة.

تعدّ الشراكة من العناصر الرئيسة للذكاء (الاستراتيجي)، وعنصر مهم في نجاح المنظمات التي تعمل في مبدأ الشراكة.

2.2 المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

2.2.1 مفهوم الصراع التنظيمي

اختلفت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الصراع التنظيمي فقد عرفه (يوسف، 2023) بأنه حالة الناتجة عن ندرة الموارد، والقوة، والاختلاف في النظم القيمية، والمركز الاجتماعي، التي ينتج عنها حالات غير عنيفة، ومعقدة من النقد والجدال، وعدم الاتفاق بين الأطراف التي تحتاج إلى حل من المديرين.

وعرفه (محمد ونوري، 2024) بأنه عبارة عن عملية التي تبدأ عندما يشعر الطرف الأول بأن الطرف الآخر لديه مشاعر سلبية نحوه أو تأثير سلبي عليه.

ووفقاً لحمدى وبن بيه (2024) فإن الصراع التنظيمي هو: عمل من الاستياء والخلاف الذي يستعمله إما العمال أو أرباب العمل للضغط المفرط على بعضهم للحصول على مطالبهم.

كما تم تعريف الصراع التنظيمي بأنه "خلاف مدرك وعدم توافق بين الموظفين في المنظمة، ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر، بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ومصلحه، لأسباب عدّة، وهذا الصراع قد يؤدي إلى نتائج إيجابية إذا أحسن إدارته" (ياسين ومحمد، 2022).

ومن وجهة نظر أخرى، فقد تم تعريف الصراع التنظيمي على أنه "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة، والاختيار بين البدائل" (عباس، 2023).
مما سبق يرى الباحث أن الصراع التنظيمي هو: جزء حتمي من الحياة التنظيمية نظراً؛ لأن أهداف مختلف أصحاب المصلحة مثل: المديرون والموظفون غالباً ما تكون غير متوافقة، فالصراع هو واقع غير مرغوب فيه في أي منظمة ودائماً أن أفراد التنظيم يتنافسون على الوظائف والموارد والسلطة، وبالتالي يمكن اعتبار الصراع التنظيمي نزاعاً يحدث عندما تتعارض مصالح الأفراد وأهدافهم وقيمهم، أو المجموعات المختلفة مع بعضها داخل المنظمة.

2.2.2 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

إن ما تحتاجه المنظمات هو إدارة الصراع، وليس حله أو إنجائه، فإدارة الصراع تعني استراتيجيات كمية على مستوى المنظمة، وتطبيقات من أجل التقليل من الصراعات الضارة، وتعزيز الوظائف البناءة، والإيجابية للصراع، فتعرف إدارة الصراع بأنها: "نهج الصراع أو النهج الذي يستعمله الأفراد في تنفيذ العمل الذي يتأثر فيه الصراع بين الأفراد بتوجيهات الأطراف المعنية وميولهم وأفكارهم ورغباتهم وتطلعاتهم وأهدافهم". (Hadzic, 2021)

كما تعرف إدارة الصراع بأنها الحالة التي يتم فيها تشخيص الصراع، والتدخل فيه على المستوى الفردي داخل الفرد نفسه، أو بينه وبين الآخرين، أو على المستوى الجماعي داخل الجماعة نفسها، أو بينها وبين جماعات أخرى.

تعرف إدارة الصراع بأنها العملية التي يتم بها التعامل مع الصراع ومواجهته، باختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع، وأبعاده، وتحديد مستوياته (الفراجي، 2022).

وهو أيضاً الطريقة و(الاستراتيجية) التي تتبعها المنظمة في إدارة الصراع، أو الأسلوب الذي يتخذه أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة (عمار ومعمر، 2022)

وبحسب العوضات (2021) فإن إدارة الصراع التنظيمي هو حل الخلاف وإدارته الذي ينتج عن المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز الأهداف التنظيمية بفعالية. مما سبق يعرف الباحث إدارة الصراع التنظيمي بأنها الوسائل والأساليب والأدوات التي تتبعها إدارة المنظمة لإيجاد الحلول المناسبة لأسباب الصراع التنظيمي، والحد من آثاره السلبية على الأفراد وعلى المنظمة ككل، إضافة إلى الاستفادة منه وتوجيهه في سبيل تحقيق الجوانب الإيجابية للمنظمة.

ويرى الباحث بأنه يُمكن للصراعات أن تحدث بين مجموعة من الأشخاص في المنظمة نتيجة لأسباب متعددة كاختلاف الأهداف، والفلسفة فيما بينهم، ولا بدّ من حل هذه الصراعات بأفضل الطرق، وأنجحها قبل أن تتفاقم هذه الصراعات، حيث تؤثر الصراعات التي لم يتم إدارتها بطريقة صحيحة، أو تم إهمالها دون حل على إنتاجية المنظمة بشكل سلبي وفقدان ثقتها، ويؤدي ذلك على المدى الطويل إلى صعوبة استمرار المنظمة ونجاحها، إذ يعتمد النجاح في المنظمات الصغيرة على مدى تفاهم الموظفين فيها.

2.2.3 أنواع الصراع في المنظمات

يحدث بين الجماعات داخل المنظمة، ويأخذ شكلين من الصراع هما: صراع بين الأقسام المختلفة، أو صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، وسبب هذا النوع من الصراع يرجع إلى التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة أو الاختلاف في الأهداف، إذ يعد هذا النمط من الصراع من الظواهر الشائعة في المنظمات؛ لأنه من السهل إثارة المواجهات بين المجموعات حيث

يثق الفرد بأعضاء مجموعته، ويتعاون معهم، ويحس بانتمائه إليهم، في حين لا يثق الفرد بأعضاء المجموعات الأخرى، ويشعر باختلافه عنهم، كما يعد أفراد المجموعات الأخرى متشابهين ومتماثلين فيضعهم في قالب واحد، في حين يرى أفراد مجموعته مختلفين، فالتعميم السلبي، ورؤية الآخرين، ووضعهم في قالب يقلل من الحاجة لأعمال العقل، كما يسهل التعامل معهم إذ إنهم متشابهون يستحقون المعاملة نفسها مما يؤدي إلى التحيز في تفسير المعلومات، ونسبة الأعمال الإيجابية إلى مجموعته، والسلبية للآخرين، والصراع بين الجماعات يحتاج إلى ثلاثة مقومات هي: (الحجازين، 2023)

- تحديد الجماعة.

- الاختلافات الملحوظة للجماعة.

- الإحباط أو خيبة الأمل.

بالنسبة للمقوم الأول، فإنه يجب على الموظفين أن يدركوا أنهم جزء من جماعة محددة أو قسم معين، أما الثاني فيجب أن تكون اختلافات ملحوظة للجماعة في بعض الأوجه، فالجماعات قد تشغل أقساماً مختلفة في المنظمة مثلاً: من البناية نفسها، والأفراد ربما يكونون قد تخرجوا من كليات أو معاهد مختلفة؛ لذلك فإن قابلية الفرد على تحديد نفسه كجزء من جماعة محددة، وقدرته على ملاحظة الاختلافات بالمقارنة مع الجماعات الأخرى ضرورية جداً لظاهرة الصراع أما ثالثاً فهو الإحباط أو خيبة الأمل ويعني عرقلة جماعة معينة لأهداف جماعة أخرى. (العرادة وسودان، 2021)

أما العموري وشلاي (2021) فقد أوضحا بأن الصراع بين المجموعات يزيد من صعوبات التنسيق، والتكامل بين الأنشطة، وقد يكون صراعاً موضوعياً، ولكنه مصحوب بانفعالات الاستياء أو الغضب، وقد يكون الصراع عمودياً عبر مستويات التنظيم الهرمي للمنظمة أو يكون أفقياً بين

المستوى نفسه أو كما يظهر الصراع غالباً عبر التنظيم المصفوفي بين مديري المشاريع، والمديرين الإداريين، هذا إلى جانب الصراع التقليدي الذي ينشب أحياناً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

ويمثل هذا المستوى من الصراع ظاهرة الصراعات على مستوى المنظمة ذاتها إذ أوضح أسباباً

مختلفة لهذا النوع من الصراع هي: (يوسف والنعمي، 2021)

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

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

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

- **الصراع بين الإدارات وظيفياً:** تتنازع بعض الإدارات على أداء الأعمال نفسها؛ لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها فالتنبؤ بالمبيعات مثلاً أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج. (حسنين و خليل، 2022)

- **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، بينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون

لا يملكون الخبرة الفنية ، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تنقصهم الخبرة الأكاديمية، والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

2.2.4 أسباب الصراع التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تسبب الصراع قد يتفق الكتاب أو يختلفوا في عدد منها، ولكن

أهمها اتفق عليه الكتاب الباحثون من العوامل هي: (بلطرش وجميل، 2020)

1- **الاختلاف في المصالح والأهداف:** وتتمثل في اختصار الأهداف على نخبة معينة دون الآخرين،

وكذلك الاختلاف في توجهات الوقت (مديات الوقت مابين الأطراف).

2- **الاعتمادية بين الأقسام:** إن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل قسم للآخر

في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، بحيث إن اعتماد

كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع، وبالعكس كلما زادت استقلالية الأقسام

عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً معدوماً أحياناً.

3- **الاختلاف في القيم:** وهو الاختلاف الثقافي الناتج عن الاختلاف الفردي، والاختلافات الأخرى

التي تتزامن مع الأدوار.

وفي السياق نفسه أكد السليطي (2020) بأن العوامل المسببة للصراع هي:

1- **توزيع النفوذ:** إن اختلاف النفوذ يعد أساساً للصراع ما بين الإدارات خاصة عندما تكون علاقات

العمل لا تتناسب مع النفوذ المدرك.

2- الاعتمادية بين الأقسام: وتتمثل بالمشاكل المتعلقة في تصميم الهيكل، وتصميم العمل والتي تتضمن معوقات الاتصال، تداخل المراكز، نقص في البدائل مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها.

3- أنظمة الحوافز: عندما توزع الحوافز بشكل جماعي يزداد التعاون، والتنسيق، والاتصال بين الأفراد، أما إذا كان نظام الحوافز فردياً فإن ذلك يؤدي إلى ضعف التنسيق، والتعاون وهذا يقود إلى الصراع بين أفراد المجموعة الواحدة.

إن العوامل المسببة للصراع التنظيمي تكمن في البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل بالعوامل الناتجة بسبب التمايز في الأداء ، والاستعلاء والتكبر ، والعوامل المتجذرة في ثقافة المنظمة فتعمل على تشويش من يحاول النظر إليها مرة واحدة قبل أن يرتبها أو يصنفها ، ولإلقاء نظرة شاملة على عوامل الصراع التنظيمي على المدير أن ينظر إلى طريقة عمل نظام المنظمات ككل من وجهة نظر تحليل النظم والذي يُقسم إلى ثلاثة أنظمة هم: الأفراد الموظفون، نظم العمل ، والثقافة، وانطلاقاً من مستويات تحليل نظام المنظمة توجد ثلاثة أسباب للصراع التنظيمي هي (أبو علي، 2021):

1. أسباب ظاهرية:

وهي الأسباب التي يبدو للجميع أنها أدت إلى الصراع، ودائماً يشار إليها بإصبع الاتهام على أنها سبب الصراع، لكنها ليست الأسباب الحقيقية للصراع ، فهي أحداث خارجية تؤدي إلى تفجر الصراع، وبروزه إلى السطح بينما كان الصراع كامناً قبل أن تظهر هذه الأسباب ، فإذا لاحظنا أن مديري قسمي الإنتاج والمبيعات يرفضان التعاون، فسوف يتبادر إلى الذهن أن السبب هو وجود خلاف شخصي بين المديرين، وهذا أول سبب يرد إلى الذهن عن أي صراع (حسين، 2021).

2. أسباب تعزيزية:

تؤدي هذه الأسباب إلى تصعيد الصراع، وزيادة حدته من مستوى إلى آخر، والعمل على تقليص هذه الأسباب لا يفيد إلا في تأجيله، ولا يؤدي إلى إنتهائه أو تسويته، مثال الصراع بين مديري قسمي الإنتاج، والمبيعات كان السبب الظاهري هو التنافر الشخصي أما السبب التعزيزي فقد يكون هو اختلاف نظام الحضور والانصراف للمديرين. (خليل، 2020)

3. أسباب جذرية:

وهي الأسباب التي لا يصل إليها المدير إلا بعد مدة من البحث عن الأسباب الحقيقية للصراع فإذا تم استئصال هذه الأسباب وحدها ، يمكن إدارة الصراع وإنهائه تماماً، ولكن هذه الأسباب تكون راسخة في ثقافة المنظمة، ويعتبرها المدير من المسلمات التي لا تحتل الشك ، ففي مثالنا السابق للصراع بين مدير الإنتاج، ومدير المبيعات قد يكون السبب الجذري هو اختلاف طريقة حساب المكافآت التي يحصل عليها كل منهما ، فقد يعتقد مدير الإنتاج إن المنظمة تمنح مدير المبيعات مكافآت أكثر مما يستحق حتى يتقاضى نسبة أعلى من المبيعات ، بينما هو لا يحصل إلا على راتبه الشهري الثابت. (خليل، 2020)

2.2.5 آثار الصراع على مستوى الفرد والجماعة

أ. أبرز الآثار السلبية للصراع التنظيمي الهدام بالآتي: (أبو عيادة، 2021)

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يهدم المعنويات، ويهدر الوقت، والجهد، والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية.

- يستقطب الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والموظفين، ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقامية تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات، وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

- يعوق العمل الجماعي.

- يخفض الإنتاجية وجمود الأداء.

- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط، وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

وكذلك الآثار السلبية للصراع على المنظمات والجماعات والأفراد يمكن ذكر قسم منها النتائج النفسية، إذ يسبب الصراع للإنسان مشاعر سلبية غير مريحة كإحساسه بالإحباط والذنب والقلق والعدائية، وهدر موارد المنظمة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، الغموض وعدم الاستقرار وكذلك يضر الصراع الحاد بوحدة وتعاون الأفراد والجماعات. (حسن، 2021)

من ناحية أخرى أوضح (بوخلوة ونور الدين، 2022) إن الصراع يمكن أن يكون بناءً أيضاً، فلقد حصل الصراع على سمعة سيئة بسبب ترافقه مع علم النفس، والاضطراب الاجتماعي، والنزاعات، ومع ذلك يمكن أن يكون هناك العديد من الآثار الإيجابية للصراع منها:

- يولد الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات، والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

- يتضمن عادة بحثاً عن حل مشكلة، وهذا الحل يتم به اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.

- يعد نوعاً من أنواع الاتصال لحلّ الصراع، وجعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار مع تهيئة قنوات جديدة في هذا المجال.
- يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد الموظفين.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- يساعد على زيادة الإنتاجية، ويعمل على نمو المنظمة.
- يهيئ الفرصة والمناخ المناسب للإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

2.2.6 تشخيص الصراع التنظيمي

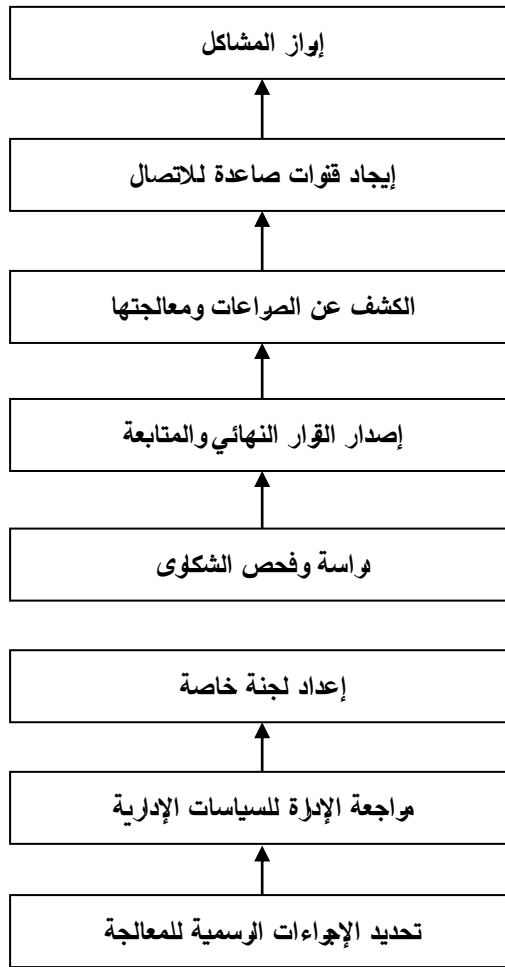
إن تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته، ومعلوم إن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد، إذ إنها تنشأ في البداية عن توترات، واختلافات بسيطة، ومحدودة النطاق، ومن ثم يبدأ هذا الخلاف بالانتشار، وذلك بمرور الزمن وتصل إلى درجة يكون من الصعب معالجتها إذا لم يدرك من البداية ويعالج. لذلك فإن التشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية (يوسف، 2023):

- أ- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها، ومعرفة أطرافها، ومسبباتها.
- ب- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف، والاقتصاد في الوقت.

ت- قد يتسبب استفحال الصراع، واتساع نطاقه، وخلق مشاكل، وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسة، وتحديد أسبابها فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.

إن انتفاء ظاهرة الصراع لا يعني انعدام المشاكل، وأوجه الخلاف وعدم الرضى بل بالعكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة، ولكنها مكبوتة، ومدفونة في الأعماق، والإدارة الجيدة هي التي تنتهج المنهج الوقائي في معالجة الصراعات بأن تتخذ من الأساليب الإدارية ما يكفل تلافي حدوث صراعات وأيضاً تنتهج المنهج العلاجي، إذ تعمل جاهدة على الكشف بسرعة عن هذه الصراعات في بدايتها، وإبرازها على السطح حيث سيتمكن دراسته، وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لحلها قبل أن يستفحل الأمر، ويصعب الحل، وهناك مجموعة من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي (عمر الفاروق، 2023):

- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد إذ إنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات، وحالات عدم الرضى، والتذمر، وطرحها على محمل الجد.
- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.
- إجراءات البحوث الميدانية، وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل، وخلافات معينة، وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات، ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (1) (عمر الفاروق، 2023) الذي يوضح إمكانية استعمال الأساليب في الصراعات وحل المشاكل التي قد تظهر داخل المنظمة.



2.2.7 آليات التعامل مع الصراع

إذ يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، ويمكن استعمال

الأساليب الآتية: (Alshehri, 2022)

أ. **تبادل وجهات النظر:** يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لمدة من الزمن بهدف التعرف

إلى وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفاهم المتبادل.

ب. **التركيز على هدف (استراتيجي):** يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذا

الأسلوب على الأهداف العليا أو المشتركة ، فقد يكون هذا الهدف هو بقاء واستمرار المنظمة،

مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية ، والواقع انه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالاً في معالجة الصراع فان ذلك يوجب ما يلي:

- وجود اعتماد متبادل بين الجماعات.
- أن يكون الهدف (الاستراتيجي) مرغوباً فيه، وله قيمة عالية من كل مجموعة.
- وجود صورة من صور المكافآت لإنجاز الهدف.

في حين أضاف (Mukhtar et al., 2020) استراتيجية أخرى هي استراتيجية استعمال القوة ففي هذه (الاستراتيجية) يتم اللجوء إلى استعمال القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف إلى مصادر الصراع أو لا فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن وقد يتم بتدخل السلطة العليا في المنظمة بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع، ووضع الحل الذي يراه مناسباً.

2.2.8 الآليات التنظيمية في إدارة الصراع.

أ. استراتيجية الانسحاب:

تتضمن استراتيجية الانسحاب بأن يقوم أحد أطراف الصراع بوقف الصراع من جانب واحد، وذلك ناتج عن قناعة لديها بعدم جدوى الاستمرار فيه بأي شكل من الأشكال، ويكون الانسحاب إما (تكتيكياً) لمدة محددة انتظاراً لتغير بعض علاقات القوة السائدة، وإما استراتيجياً إذ يتم قطع العلاقة بصورة كاملة مع الأطراف الأخرى للصراع مع عدم توفر النية لاستئنافها في المستقبل. (Lundy et al., 2022)، ويقصد بها ن الفرد يفضل التضحية بمصالحه إلى مصالح الطرف الآخر ليحافظ

على العلاقة بينه وبين الآخرين، أي إن الفرد يحاول إظهار التعقل، وتطوير الأداء، والحفاظ على السلام.

وفي هذه (الاستراتيجية) يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهته ، إذ تسعى هذه (الاستراتيجية) إلى التقليل من الاختلافات بين الجماعات والتركيز على الأشياء المشتركة، ويسعى الفرد إلى الاهتمام بالطرف الآخر، ويلحقه، ويحقق له رغباته على حساب اهتماماته التي يهملها. (Sharbaf et al., 2023)

وتتميز هذه (الاستراتيجية) باهتمام عال بالأفراد، واهتمام منخفض بالإنتاج، ومنها يقوم المدير بالتخلي عن بعض واجباته في العمل لمدة قصيرة، كأن يقوم المدير بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن أحد اللقاءات، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستعمل في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة، ولا تحتاج إلى وقت كبير أو عندما يرغب أحد الأطراف بأن يهدئ من المعارضة الناتجة عن الصراع، فإن هذه (الاستراتيجية) قد تفضل أن يضع الفرد مصالح الأطراف المتعارضة فوق مصالحه أي أنه يفضل التضحية بمصالحه ليحافظ على العلاقة بينه وبين الآخرين ، إذ تمتاز هذه (الاستراتيجية) بالتعقل والحفاظ على الهدوء والسلام ومن مهاراتها هي: (داود، 2022)

1- نسيان الرغبات.

2- عدم الأنانية.

3- القدرة على الرضوخ .

4- إطاعة الأوامر .

ب. (استراتيجية) التنافس:

تعد هذه (الاستراتيجية) الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال في المنظمات، وذلك باستعمال الوسائل بكفاءة وفاعلية عالية في عملية التنافس، ويتضمن قيام المنظمة بالتجميع المنظم لمواردها الإدارية، والفنية، والتكنولوجية، والتسويقية، والبشرية، ووضعها في إطار عال من التنظيم لإنجاز أهدافها في ظل توازن (ديناميكي) دقيق يحفظ للمنظمة فاعليتها وقدرتها على التنافس.

في هذه (الاستراتيجية) يحاول أحد الأطراف إرضاء مصالحه الشخصية بصرف النظر عن أثر ذلك في باقي الأطراف المتصارعة، وبذلك يكون الوصول إلى الهدف عن طريق التضحية بأهداف الأطراف الآخرين. (المقابلية، 2020)

وبموجب هذه (الاستراتيجية) يلاحق الفرد مصالحه الخاصة، واهتماماته على حساب مصالح الآخرين، إذ إنها تعتمد على قوة التهديد، ويكون هذا الحل لصالح أحد الطرفين بصرف النظر عن الآثار السلبية التي تقع على الطرف الآخر، وتتميز هذه (الاستراتيجية) باهتمام قليل بالأفراد، واهتمام عال بالإنتاج داخل المنظمة. (حسن، 2022)

ومفتاح هذه (الاستراتيجية) تنازل أحد الأطراف عن شيء للحصول على شيء آخر وهي مبنية على مبدأ تحقيق الفرد مصلحة ذاتية، أو هي انعكاس لإجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظر المدير، ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير، وأن هذه الأهداف غير متوافقة، كما أن العاملين يكونون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيعه بقية الموظفين في الإدارة. (الحجازين، 2023)

أهم المهارات المطلوبة لهذه (الاستراتيجية) تتمثل بالآتي: (بوخلوة ونور الدين، 2022)

1- استعمال التأثير.

2- استعمال الجدل والمناقشة.

3- فرض رأيك ومشاعرك.

4- التصريح عن الموقع بوضوح.

وفي هذه (الاستراتيجية) يكون التصميم على إرضاء الشخص لذاته عالياً في حين يكون التعاون منخفضاً، ويظهر هذا النوع من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين يعبر عن رغبة كل منهما في إنجاز هدف ما، أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد. (بوخلوة ونور الدين، 2022)

ومن الممكن أن يتم اللجوء إلى هذه (الاستراتيجية) في الصراعات التنظيمية، إذ يعتمد الطرف المتصارع على دعم رئيسه عن طريق تبادل المنافع معه في هذه الحالة يستعمل الطرف المتصارع سنده ومركزه وسلطته لتحقيق النصر لصالحه إن هذه (الاستراتيجية) تحقق نتائج عكسية أحياناً، لذلك يجب ألا تستعمل إلا في أوقات، ومواقف مناسبة.

ج. (استراتيجية) التعاون:

تعكس هذه (الاستراتيجية) الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد الموظفين أن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متنافسة أو مستقلة عن بعضها ، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد الموظفين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة، ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.

في هذه (الاستراتيجية) يحاول طرف في الصراع إرضاء اهتمامات باقي الأطراف الأخرى إذ يكون هناك تعاون، وتنسيق، ومنافع مشتركة بين الأطراف. (يونس والماضي، 2021)

تعتمد هذه (الاستراتيجية) على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، فالتعاون يساعد على تعميق الأفكار إذ إن هذه (الاستراتيجية) مبنية على أن الجميع يكسب، وهي انعكاس لما يبذله مدير المنظمة بغية تدعيم اعتقاد الموظفين أن أهدافهم متناغمة، وكذلك توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة وفي هذه (الاستراتيجية)، يتم وضع الأفكار مع أفكار أخرى للوصول إلى أفضل الحلول للصراع وفي الوقت المناسب ، يستعمل الأسلوب عندما يكون الصراع مهم للأفراد الذين يرغبون في حلول تكاملية، وأن المشاكل تكون كبيرة جداً لا ينفع تسويتها أو عندما تكون هناك وجهات نظر جديدة، أو التزامات مطلوبة، أو عند محاولة تحسين العلاقات أو عند محاولة التعلم ، ومن أهم المهارات التي تتمتع بها هذه (الاستراتيجية) هي الإصغاء، وعدم التهديد في المواجهة وكذلك تعريف الاهتمامات التي يحتاجها الأفراد.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث أنه بإمكان أطراف الصراع استعمال هذه (الاستراتيجيات) بشكل مستقل أو استعمال أكثر من (استراتيجية) في وقت واحد، فلا توجد واحدة من (الاستراتيجيات) يمكن استعمالها دائماً لأن أي (استراتيجية) من هذه (الاستراتيجيات) تعتمد على قوة طرفي الصراع، والموقف الحالي، والرؤية لنتائج الصراع، ومن ثم فمن المعقول أن تتبدل (استراتيجيات) مع الوقت.

2.2.9 العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي) والصراع التنظيمي

أصبحت ثورة المعلومات كبيرة في مجال الأعمال والخدمات منذ مدة ليست بالقصيرة، وإن التغيرات (الديناميكية) في المنافسة حولت البيئة التنافسية على الصعيد العالمي، ودفعت قدماً للبحث عن كيفية الاستفادة من هذه المعلومات، والتغلب على التهديدات والصراعات عن طريق الذكاء (الاستراتيجي)، فالأداء (الاستراتيجي) يؤدي إلى تحسين جودة (الاستراتيجية)، كما أنه عن طريق الذكاء (الاستراتيجي) يمكن إحداث تحول في أي مؤسسة تعيش في أزمة بأقل جهد وأقصى تأثير

خلال فترة زمنية قصيرة، عن طريق الرؤى والآثار المترتبة لدى الإداريين الذين يتمتعون بالذكاء (الاستراتيجي) (الربيعي، 2022).

فيساعد الذكاء (الاستراتيجي) على فهم ومعالجة المواقف المعقدة، ودعم عملية صنع القرار بشكل أكثر فاعلية، ويساهم في تسهيل كل الصعوبات، وتذليلها، والقيام بالواجبات كافة بأفضل وجه، كما ويعدّ خاصية يتميز بها إداري المؤسسات، يمكنهم من جذب الأفراد على رغم اختلاف ميولهم، وإشاعة روح الحماس، والتنافس البناء، وغرس السلوك الريادي فيما بينهم، فهو بمثابة نظام معلوماتي متكامل وشامل، يساعد في تطوير كافة المعلومات للمؤسسة، وتحليلها واستعمالها لتعزيز موقف المؤسسة في البيئة التي تعمل بها (الأسمرى، 2022).

ويمكن عن طريق الذكاء (الاستراتيجي) صياغة (استراتيجيات) تشمل المراقبة، وتحديد الأهداف، والتحفيز، والتنبؤ بالمستقبل، وردود الفعل الإيجابية، والمكافأة، والتدريب، إذ تمكن المراقبة الذاتية من تحديد سلوكيات معينة يجب أن تكون تم تغييرها، أو تحسينها، أو إنهاؤها والذي يمكن أن يحد من الصراع التنظيمي (الربيعي، 2022).

ويركز الأفراد الذين يكون لديهم ذكاء (استراتيجي) تفكيرهم على الفرص في أوقات الصعوبات، واستغلال هذه الفرص بدلاً من التفكير في الصعوبات على أنها عقبات، إذ يستعمل هؤلاء الأفراد أنماط تفكير متقابلة لخلق الفرص، لذلك فهم قادرون على التعامل بشكل أفضل مع الصعوبات التي قد تعيقهم عن تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، كما لا يقتصر الذكاء (الاستراتيجي) على تتبع الصراعات من المنافسين فقط، ولكن يجب أن يساهم في مراقبة التطورات التكنولوجية المهمة، فإنه يجب أن يدرس الاتجاهات في الأسواق كافة مع التركيز على فهم رغبات الزبائن من أجل دعم القرارات التي تؤدي إلى ميزة المنافسة، فإن الذكاء (الاستراتيجي) وذكاء السوق هي في الواقع مكملة

لبعضها، بينما يراقب الذكاء (الاستراتيجي) البيئة الخارجية لكي يكون لها تأثير على المؤسسة، تركز معلومات السوق على الوضع الحالي في الأسواق، وإن الذكاء (الاستراتيجي) منظور أوسع مع رؤية أعمق في المستقبل، فيساهم في استشراف المستقبل، والتنبؤ به، في حين إن ذكاء السوق، يركز على المنافسة الحالية في السوق (Barnea, 2017).

وينتج الصراع التنظيمي عن معلومات غير صحيحة أو نقص المعلومات ومن الإهمال أو الافتراضات غير الملائمة، أو الاكتشاف المتأخر لتهديد كبير مما يؤدي إلى ضرر كبير يحصل على أثره الصراع، وإن فحص الإخفاقات وأسبابها يؤدي إلى استنتاج أنه في كثير من الحالات كان من الممكن منع حدوثها، بالإضافة إلى أن أسباب الصراع التنظيمي يمكن أن يكون من العامل البشري، أي نقص في فهم معاني المعلومات المتوفرة، وسوء التقييم الجديد، وغير المؤلف للصراعات، والنتيجة هي تمثيل غير سليم لمعنى التهديد والصراع التنظيمي، وصعوبات في تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) (الربيعي، 2022).

وعن طريق الذكاء (الاستراتيجي) وعن طريق توظيف أهميته في المؤسسات يمكن أن يساهم في الحد من الصراع، ويساعد الإدارة العليا في التفكير بالمستقبل العام للمؤسسة، والتنبؤ بالفرص واستغلالها بشكل صحيح، وتجنب الصراعات التي تواجهها في أعمالها، والتي تعد سبب رئيس في صراعها (طالب، 2021).

وتظهر أهمية استعمال الذكاء (الاستراتيجي) في المؤسسات، والحد من صراعها عن طريق امتلاك المؤسسة بعض الصفات التي تساعد في مواجهة التحديات، ومنع الصراعات والمتمثلة فيما يلي (الربيعي، 2022):

- تمتع الإدارة العليا بالذكاء (الاستراتيجي) يمنحهم القدرة على البحث عن فرص والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمقترحات التي تساعدكم وتمكنهم من رسم صورة واضحة بشأن حاضر المؤسسة، ومستقبلها، ومواجهة الصراعات التي قد تكون سبب رئيس في صراعها.
- إن عملية صنع القرار المهمة، واختيار (الاستراتيجيات) المناسبة لعمل المؤسسات تحتاج إلى مفكر (استراتيجي) يتمتع بمهنية عالية في إدارة المنصب الإداري وشغلها، واتخاذ القرار الصائب الذي يجنب المؤسسة من الوصول إلى مرحلة الصراع.
- إن استثمار القدرات الجوهرية في داخل المؤسسة، وتوظيفها بشكل جيد، وعمل مكونات النظام بشكل متكامل يساعد المؤسسة في نجاح عملياتها داخلياً، ويمنع صراعها من الداخل، ويساعدها في التميز، والنجاح والمنافسة مع المؤسسات الأخرى.
- مواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية التي تحيط بها ومواجهة كافة القوى التي تؤثر على عمل المؤسسات خارجياً، والمتمثلة بالقوى السياسية، والقانونية، والقوى الاقتصادية، والقوى التكنولوجية، والقوى الثقافية، والاجتماعية، والقوى الاجتماعية، والتكيف مع هذه القوى والعمل على مواجهاتها لمنع صراع المؤسسة.

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لقد اطلع الباحث على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة، وقام بتقديم الدراسات حول المواضيع آنفة الذكر مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

2.3.1 الدراسات العربية

دراسة (الحراسيس، 2024) وهدفت التعرف الى أثر الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده (التفكير النظامي، واستشراف المستقبل، والدافعية والشاركة) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام القيادة، وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتمكين الموظفين، والاستعداد للتغيير) في أمانة عمان الكبرى، اتبعت الدراسة المنهج الكمي، تم تطبيق استبانة إلكترونية على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (302) موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي): (التفكير النظامي، واستشراف المستقبل، والدافعية، والشاركة) في إعادة هندسة العمليات بأبعادها مجتمعة: (دعم والتزام القيادة، وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتمكين الموظفين، والاستعداد للتغيير) في أمانة عمان الكبرى، كما توصلت إلى وجود مستويات متوسطة لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي) جميعها باستثناء الشاركة، بالإضافة إلى ارتفاع المستويات لإعادة هندسة العمليات بجميع أبعادها باستثناء التمكين والاستعداد للتغيير حيث كانت متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات الذكاء (الاستراتيجي) بين الإدارة والموظفين عبر توفير التدريب المستمر والتطوير المهني، مما يمكنهم من تحليل السياق (الاستراتيجي) بشكل أفضل وتطبيق (الاستراتيجيات) المناسبة لتحقيق الأهداف المستقبلية، كما أوصت بضرورة تعزيز الدعم، والالتزام الكافي لتنفيذ الخطط، والتغيرات اللازمة في عملية إعادة هندسة العمليات مع

زيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتوظيف الحلول التقنية المناسبة لتعزيز جودة العمليات وزيادة الإنتاجية.

دراسة (العليمات، 2024) وهدفت التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية والتفكير النظمي، والشراكة، والدافعية) في إدارة الأزمات: (تغيير مسار الأزمة، واحتواء الأزمة، وتفتيت الأزمة، والاحتياطي التعبوي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما هدفت إلى توضيح الدور الوسيط للريادة في تفسير أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الأزمات لتلك الشركات، تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغت (270) مديراً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وقد تم استرجاع (195). توصلت الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي)، ومستويات متوسطة لأساليب إدارة الأزمات باستثناء أسلوب الاحتياطي التعبوي حيث كان مرتفعاً، وجاء مستوى الريادة متوسطاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في أساليب إدارة الأزمات بقوة تفسيرية بلغت (48.4%)، ووجود أثر للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في الريادة بقوة تفسيرية بلغت (82.3%)، ووجود أثر للريادة في أساليب إدارة الأزمات بقوة تفسيرية بلغت (33.1%)، وكذلك وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية للريادة كمتغير وسيط في تفسير أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الأزمات بقوة تفسيرية بلغت (27.3%) في شركات صناعة الأدوية الأردنية. أوصت الدراسة بضرورة رفع مستويات أساليب إدارة الأزمات بإنشاء وحدة خاصة بإدارة الأزمات، لتكوين أكثر تفاعلاً مع البيئة الخارجية، وتشكيل لجنة من الخبراء لوضع (الاستراتيجيات) التكيفية لإدارة الأزمات.

دراسة (الشورة، 2023) وهدفت إلى اختبار أثر الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية (الاستراتيجية)، التفكير النظامي، الشراكة، والتحفيز) في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها: (الريادة الاقتصادية، والريادة الاجتماعية، والريادة البيئية)، ومعرفة الدور الوسيط للحوكمة في دراسة الأثر بينهما، وقد شملت عينة الدراسة الإدارات العليا والوسطى من شركات صناعة الألبسة في المنطقة الصناعية المؤهلة في منطقة الضليل في محافظة الزرقاء، وقد تم تطبيق استبانة بلغت (312) مفرداً باعتماد المسح الشامل تم استرجاع (300). أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في ريادة الأعمال المستدامة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في الحوكمة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها، وأخيراً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها من الحوكمة. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) بتشكيل فرق الذكاء (الاستراتيجي)، مما يسهم في بناء قدرات ريادية مستدامة، وضرورة العمل على تدريب وتأهيل الإدارة العليا والوسطى لزيادة قدرتها في بعض المجالات مثل: استشعار القضايا (الاستراتيجية)، وحل المشكلات.

دراسة (السعيد وقاشي، 2023) هدفت التعرف إلى دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري بالقبة- الجزائرية العاصمة، وتم تطبيق استبانة إلكترونية على الموظفين بالمؤسسة بلغت (43) استبانة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة: (فهم الذات، وتحفيز الذات، وفهم الآخرين، وتحفيز الآخرين، وإدارة الحوار التنظيمي) للقادة، كما توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي للقادة مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي. أوصت الدراسة بتعقيد العوامل النفسية

والاجتماعية في المنظمة، تستوجب تطوير قيادة ذكية عاطفياً، ونجاح المنظمات حالياً مبني على المهارات الناعمة، وتطويرها أصبح أولوية المنظمات الطموحة.

دراسة (الحجازين، 2023) وهدفت التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الفاعلية التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم تطبيق استبانة على مديري الدوائر، ومساعدى المدير، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب الموظفين في الدوائر الحكومية، والبالغ عددهم (232) مفردة، وتم إجراء مسحاً شاملاً لجمع أفراد عينة الدراسة، حيث تم تطبيق استبانة عليهم وقد تم استرجاع (174) استبانة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي، ومستوى الفاعلية التنظيمية أيضاً في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً، كما أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لاستراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي في الفاعلية التنظيمية في الدوائر المبحوثة. وأوصت الدراسة بأن تستمر الدوائر الحكومية في محافظة الكرك في تفعيل استعمال (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي، وأن تحرص على تبنيها باستمرار للمحافظة على مستوى الاهتمام الحالي بقصد استثمار نتائجها بصورة إيجابية لتحسين مستوى أداء الموظفين لديها، وأن تعمل الدوائر الحكومية في محافظة الكرم على تنمية التنافس البناء بين الموظفين لديها، ووحداتها الفرعية؛ لتحقيق أهدافها المعدة مسبقاً.

دراسة (داود، 2022) وهدفت التعرف إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين، ورؤساء الأقسام، وقد استعمال المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومقياس جودة القرارات على عينة بلغت (140) مديراً ورئيس قسم تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في

المؤسسات الحكومية، وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية، وأظهرت الدراسة أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي: (الإجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستعملة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، وكان بدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستعملة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، ولا توجد فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والوظيفة)، وأظهرت أنه توجد فروق في متغيرات: (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة). وأوصت الدراسة العمل على التقليل من تأثير بعض أسباب الصراع مثل: الاتكالية في إنجاز الأعمال، والمهام، وذلك بالتحديد الدقيق لمسؤوليات ومهام الموظفين في المؤسسة، وتعزيز أسلوب التعاون بين الموظفين كونه أسلوباً يكسب الجميع من استعماله ، وضرورة تشخيص مواقف الصراع تشخيصاً جيداً قبل البدء في استعمال الأسلوب التي سيتم إدارة الصراع بها.

دراسة (أبو عيادة، 2021) وهدفت التعرف إلى واقع تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة في غزة، واستعمال المنهج الوصفي والتحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغت (300) موظف وموظفة تم استرجاع (242) استبانة. أظهرت الدراسة أن وزارة الصحة تطبق العدالة التنظيمية بوزن نسبي (62.9 %)، حيث كانت نسبة عدالة التوزيع أعلى نسبة (66%) ما يدل على حرص وزارة الصحة على توزيع المهام على الموظفين بعدالة وفق مؤهلاتهم، ومسمياتهم الوظيفية، في حين عدالة التعامل كانت الأقل (58.1%)، وذلك لأن الفترة الحالية تعد فترة أزمات، مما شغل فجوة واضحة بين المسؤولين والموظفين، في حين أن استراتيجية القوة والتنافس كانت الأكثر استخداماً من (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي. أوصت الدراسة بأن تسهم في معالجة نقاط الضعف، وضرورة العمل على تطبيق وزارة الصحة العدالة التنظيمية بنسبة أعلى من المستوى المتوسط في إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى استعمال الأمثل لاستراتيجيات إدارة الصراع، وذلك بصدد حل الصراعات التنظيمية وتوفير مناخ إيجابي يسوده التعاون والمحبة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة الاهتمام بالدعم المادي والمعنوي بالفئة الدنيا من الموظفين.

دراسة (محيسن وآخرون، 2021) هدفت التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين بشركة توزيع الكهرباء من ذوي الوظائف الإشرافية، واستعمل أسلوب الحصر الشامل للعاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (192) مفردة، وتم استرداد (158) مفردة، تم استعمال مقياس الذكاء (الاستراتيجي)، ومقياس الثقافة التنظيمية، أشارت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء (الاستراتيجي) كان مرتفعاً ومستوى الثقافة التنظيمية كذلك كان مرتفعاً، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباط دالة

إيجابية بين الذكاء (الاستراتيجي)، والثقافة التنظيمية في كل من الدرجة الكلية وأبعاد كل منهما، ويوجد تأثير دال إحصائي للذكاء (الاستراتيجي) في الثقافة التنظيمية. أوصت الدراسة الاهتمام بتدريب، وزيادة مهارات موظفين الوظائف الإشرافية بالشركة على توسيع آفاقهم ومعرفتهم بالذكاء (الاستراتيجي)، وذلك للتغلب على الأزمات التي تواجهها الشركة، وتوجيه اهتمام إدارة الشركة نحو إدخال تكنولوجيا حديثة لبيئة العمل كالذكاء الاصطناعي، وذكاء الأعمال، والنظم الخبيرة، وأنظمة دعم القرار، من أجل تحسين أدائها.

دراسة (فارس، 2021) هدفت التعرف الى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التنظيمية، وتم اعتماد المنهج الكمي، ووزعت استبانة بلغت (97) من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأزهر. توصلت الدراسة إلى أن أكثر (استراتيجية) إدارة صراع مستعملة هي (استراتيجية) التعاون تليها (استراتيجية) الحلول الوسط، فاستراتيجية الاسترضاء، ثم (استراتيجية) التجنب وفي المرتبة الأخيرة (استراتيجية) الهيمنة، وأن مستوى أخلاقيات العمل لدى أفراد العينة كانت مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة. وقد أوصت الدراسة بتعزيز استعمال (استراتيجية) التعاون من رؤساء الأقسام؛ لإيجاد أفضل الحلول للمشاكل التي تواجه القسم في حالة نشوب صراع، وزيادة الاهتمام من الرؤساء في إدارة الصراع التنظيمي (بالاستراتيجية) المناسبة لحالة الصراع القائمة.

دراسة (خليل، 2020) هدفت التعرف إلى (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة الأردن، وعلاقتها بالإبداع الإداري، حيث تكونت عينة الدراسة من (443) معلماً ومعلمة في مديرية التربية والتعليم لواء الجامعة، استعمل المنهج الوصفي المسحي

بتطوير استبانة تكونت من الصراع التنظيمي، ويضم خمسة مجالات: (استراتيجية التعاون، استراتيجية المنافسة، استراتيجية الوسطية، استراتيجية التسوية، استراتيجية التجنب) والإبداع الإداري وتكون من أربعة مجالات: (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة). أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري، ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال استراتيجية التجنب، والمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء استراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، وإدارة الصراع، وجود فروق لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء استراتيجية الوسطية، وأظهرت النتائج أن (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية، وعلاقتها بالإبداع الإداري جاءت مرتفعة على جميع مجالات الأداة، كما أظهرت وجود فروق تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء الإبداع الإداري في الحساسية للمشكلات. وقد أوصت الدراسة دعوة المديرين ذوي الخبرة القليلة نحو السعي لاكتساب المزيد من المعارف والخبرات حول الإبداع الإداري، وإدارة الصراع وممارساته بالاطلاع على نتائج مجموعة من الدراسات والأبحاث التربوية الحديثة.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة ناسوشن وآخرين (Nasution et al, 2024) إلى توضيح نموذج الإدارة (الاستراتيجية) في سعيها نحو جامعة عالمية المستوى بالذكاء (الاستراتيجي) في جامعة سومطرة أوتارا في إندونيسيا، حيث تم العمل على مسح جميع القادة والإداريين من رؤساء الوحدات في الجامعة وبلغ عددهم (223) مشاركا بالمقابلات، تم استعمال نماذج المعادلات الهيكلية واستعمال المنهج التفسير الكمي. أظهرت النتائج وجود دور كبير للذكاء (الاستراتيجي)، وأثره في الإدارة (الاستراتيجية)، ويظهر على الأداء التنظيمي، كما أظهر تحليل المسار أن الذكاء (الاستراتيجي) يؤدي دوراً وسيطاً مهماً، وإيجابياً في تأثير صياغة (الاستراتيجية)، وتنفيذها، وكذلك التقييم، والرقابة على أداء الجامعة التنظيمي بشكل واضح.

ووضحت دراسة يانغ وليو (Yang & Liu, 2023) العلاقة بين الوعي البيئي الأخضر للمديرين، واستراتيجية الابتكار الأخضر، وتكنولوجيا الابتكار بوجود الذكاء (الاستراتيجي) التحفيزي والمعرفي والتي تؤدي إلى الأداء التسويقي لمديري شركات التصنيع الثقيلة في الصين حيث تم جمع (367) استبانة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الوعي البيئي الأخضر للمديرين مع الابتكار التكنولوجي للمنتجات الخضراء، و(استراتيجيات) الابتكار في التصميم كما تبين بأن الذكاء (الاستراتيجي) المعرفي لا يمتلك تأثير معتدل على العلاقة بين الوعي البيئي الأخضر، واستراتيجية الابتكار التكنولوجي للمنتج، وتم التوصل إلى أن تنفيذ تكنولوجيا المنتجات الخضراء للشركات، واستراتيجيات ابتكار التصميم تعمل على تعزيز الأداء التسويقي للشركات بشكل مباشر.

قام جبريل وآخرون (Jebril et al, 2023) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي)، وإدارة الأصول في تعزيز الميزة التنافسية بوجود الأمن (السيبراني) كمتغير وسيط في

شركات الاتصالات في الأردن، تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (350) من الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية، واستعمل المنهج الوصفي والتحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكل من الذكاء (الاستراتيجي)، وإدارة الأصول في تعزيز الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى أن الأمن (السيبراني) يؤدي دور الوسيط بين الذكاء (الاستراتيجي)، وإدارة الأصول من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى. أوصت الدراسة بالاستمرار في تحقيق درجة عالية من الأمن (السيبراني) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث يعدّ ذلك جزءاً من الأمن القومي للدولة، ولارتباطه بتحقيق الميزة التنافسية في مجال شركات الاتصالات، بالإضافة للاهتمام بتطوير البنية التحتية الرقمية لأمن المعلومات تعزيز الأمن (السيبراني) للشركات نظراً لدورها الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت دراسة ساداليا وآخرين (Sadalia et al, 2021) إلى التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) على السلوك الريادي، والتطوير التنظيمي في سومطرة إندونيسيا، حيث تم أخذ عينة الدراسة بإجمالي (200) من رجال الأعمال أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين لديهم الذكاء (الاستراتيجي) كتطبيق ناجح في التوجه الريادي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. أظهرت النتائج أن الذكاء (الاستراتيجي) له تأثير كبير على السلوك الريادي، وتأثير السلوك الريادي على المستوى التنظيمي، ويوجد تأثير غير مباشر للذكاء (الاستراتيجي) في التطوير التنظيمي بالسلوك الريادي، وأن سلوك قيادة الأعمال مهم باعتباره وسيط العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي)، والتطوير التنظيمي، يذكر أن سلوك قيادة الأعمال هو بمثابة الوسيط وله تأثير جيد وكبير على التطوير التنظيمي لأبعاد الذكاء مثل: البصيرة، الرؤية والتحفيز، ولها إيجابيات بالعلاقة مع السلوك الريادي.

وهدف دراسة شامران (Shamran , 2021) التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من منتسبي دائرة الصحة في كربلاء وبابل في العراق،

وكانت متغيرات الدراسة من الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة) كمتغير مستقل، فيما كانت الميزة التنافسية متغيراً تابعاً، تم استعمال المنهج الوصفي والتحليلي، طبقت الاستبانة على عينة الدراسة بلغت (85) مديراً من المديرين الموظفين في دائرة الصحة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط، وأثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة الصحة في كربلاء وبابل العراق، وأن الدائرة تهتم بشكل كبير بالذكاء (الاستراتيجي) الذي يمثل أداة فعالة تسهم في تطوير الأداء بالقراءة الواقعية للتطورات البيئية والاستجابة لها بالشكل الأمثل وحسب الإمكانيات. أوصت الدراسة بالاهتمام بتمكين الموظفين، وتقويضهم بعض السلطات، وإشراكهم في صياغة (الاستراتيجي)ات وعملية صنع القرار المتعلقة بعملهم، وتعزيز نظم إدارة المعرفة لدورها الفعال في تبادل المعلومات، وتوجيه الموظفين للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وكذلك الحصول على التغذية الراجعة التي تساعد في تطوير الأداء.

وفحصت دراسة الحمدي وآخرين (Ahmadi et al, 2020) العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي) للمدير مع التطوير التنظيمي، وسلوك قيادة الأعمال في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة والنامية، وقد تم اختيار (274) موظفاً من مجموعة سكانية يبلغ عددها (480) شخصاً على أساس العينات الطبقية في سومطرة إندونيسيا. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء (الاستراتيجي) للمدير والتطوير التنظيمي، وتوجد علاقة إيجابية للذكاء (الاستراتيجي) للمدير والسلوك الريادي. أوصت الدراسة باستعمال أنموذجاً للمتغيرات الداخلية ذات العلاقة والتي لها أثر إيجابي على تطور المنظمة ونموها بتحسين العوامل الداخلية للذكاء (الاستراتيجي) للمديرين، والسلوك الريادي للمديرين والموظفين من أجل التطوير والبقاء.

كما هدفت دراسة العبيدين (Alobidyeen, 2020) إلى التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تحقيق ريادة الأعمال على الشركات الصناعية الأردنية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وقد تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (200) موظف، اختيروا بطريقة عشوائية طبقية، استعمل المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة كانت على مستوى الذكاء (الاستراتيجي) في الشركات محل البحث ذات مستوى متوسط، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة على مستوى تحقيق ريادة الأعمال في الشركات محل الدراسة، من مستوى متوسط. أوصت الدراسة بالتركيز على المبادرة والمخاطرة باغتنام الفرص، وتوسيعها في الأسواق، وكذلك عقد الصفقات بين الشركات، والتحالفات بما يساعد في تقديم خدمات متميزة بين الشركات الأخرى، كما توصي بدعم مبادرات ريادة الأعمال من مديري الشركات التي تم البحث عنها بتوفير بيئة عمل تستعمل توسع الطاقات، وتولد الأفكار التي تساهم في إنشاء مشاريع ريادية تقود الشركات إلى النمو والاستمرار.

دراسة نوكوري (Nwokorie, 2017) وهدفت التعرف إلى أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظف في فنادق مختارة في (لاغوس نيجيريا)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث بلغ مجتمع الدراسة (122)، تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (110) موظفا، توصلت الدراسة إلى أن المسؤوليات غير واضحة، وضعف نظام المكافآت، وعدم وجود تماسك المجموعة هي المسؤولة عن الصراع التنظيمي، مع ما يترتب على ذلك من أثر على الالتزام الوظيفي للموظف، وجودة الخدمة، ورضا العملاء والأداء التنظيمي، في حين أن النتائج تولد التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء الوظيفي، وبالتالي خلق دوران، وتوليد مزيد من الصراع التنظيمي.

كما هدفت دراسة بريل (Beryl , 2017) التعرف إلى تأثير إدارة الصراع التنظيمي لدى شركة (سيما ساكو)، واعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي، تم تطبيق استبانة على عينة بلغت (153) موظفا، توصلت الدراسة أن أغلبية المشاركين (64.4%)، وافقوا على أن التفاوض أثر على الأداء التنظيمي في (سيما ساكو)، كما وأظهرت الدراسة عن عدم وجود علاقة إيجابية بين التفاوض والأداء التنظيمي، كما وافق (71%) من المستجيبين على أن تدخل طرق ثالث يؤثر على أداء المنظمة.

2.3.3 تعقيب على الدراسات السابقة

جدول رقم (2.2) ملخص الدراسات السابقة

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إعادة هندسة العمليات في أمانة عمان الكبرى	الحراسيس	2024	وهدفت التعرف الى أثر الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده (التفكير النظامي، واستشراف المستقبل، والدافعية والشراكة) في إعادة هندسة العمليات بأبعاده مجتمعة (دعم والتزام القيادة، وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتمكين الموظفين، والاستعداد للتغيير) في أمانة عمان الكبرى	الكمي	استبانة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي) (التفكير النظامي، واستشراف المستقبل، والدافعية، والشراكة) في إعادة هندسة العمليات بأبعاده مجتمعة (دعم والتزام القيادة، وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وتمكين الموظفين، والاستعداد للتغيير) في أمانة عمان الكبرى، كما توصلت إلى وجود مستويات متوسطة لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي) جميعها باستثناء الشراكة، بالإضافة إلى ارتفاع المستويات لإعادة هندسة العمليات بجميع أبعادها باستثناء التمكين والاستعداد للتغيير حيث كانت متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات الذكاء (الاستراتيجي) بين الإدارة والموظفين عبر توفير التدريب المستمر والتطوير المهني، مما يمكنهم من تحليل السياق (الاستراتيجي) بشكل أفضل وتطبيق (الاستراتيجيات) المناسبة لتحقيق الأهداف المستقبلية.
أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الأزمات: الدور	العليقات	2024	التعرف الى أثر الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده (الاستشراف، والرؤية		استبانة	وجود مستويات مرتفعة لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي)، ومستويات متوسطة لأساليب

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
الوسيط للريادة في شركات صناعة الأدوية الأردنية			المستقبلية والتفكير النظامي، والشراكة، والدافعية) في إدارة الأزمات (تغيير مسار الأزمات، واحتواء الأزمات، وتقنيات الأزمات، والاحتياطي (التعبوي) في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما هدفت إلى توضيح الدور الوسيط للريادة في تفسير أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الأزمات لتلك الشركات			إدارة الأزمات باستثناء أسلوب الاحتياطي التعبوي حيث كان مرتفعاً، وجاء مستوى الريادة متوسطاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في أساليب إدارة الأزمات بقوة تفسيرية بلغت (48.4%) ووجود أثر للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في الريادة بقوة تفسيرية بلغت (82.3%) ووجود أثر للريادة في أساليب إدارة الأزمات بقوة تفسيرية بلغت (33.1%)، وكذلك وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية للريادة كمتغير وسيط في تفسير أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الأزمات بقوة تفسيرية بلغت (27.3%) في شركات صناعة الأدوية الأردنية
أثر الذكاء (الاستراتيجي) في ريادة الأعمال المستدامة: الدور الوسيط للحكومة: دراسة ميدانية	الشورة	2023	وهدف إلى اختبار أثر الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده (الاستشراف، الرؤية (الاستراتيجية)، التفكير النظامي، الشراكة، والتحفيز) في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها (الريادة الاقتصادية، الريادة الاجتماعية والريادة البيئية)، ومعرفة الدور الوسيط	المسح الشامل	استبانة	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في ريادة الأعمال المستدامة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في الحكومة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة في ريادة الأعمال المستدامة بأبعادها، وأخيراً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في ريادة

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
			للحوكمة في دراسة الأثر بينهم			الأعمال المستدامة بأبعادها من خلال الحوكمة
دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري	السعيد وقاشي	2023	هدفت التعرف الى دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري بالقبلة- الجزائة العاصمة		استبانة	وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة (فهم الذات، تحفيز الذات، فهم الآخرين، تحفيز الآخرين وإدارة الحوار التنظيمي) للقادة، كما توصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء العاطفي للقادة مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي
أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية في محافظة الكرك	الحجازين	2023	التعرف الى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الفاعلية التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك	الوصفي التحليلي	استبانة	أن مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الفاعلية التنظيمية أيضاً في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك جاء مرتفعاً، كما أشارت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الفاعلية التنظيمية في الدوائر المبحوثة
أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل	داود	2022	وهدفت التعرف الى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام	المنهج الوصفي الارتباطي	مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومقياس جودة القرارات	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية، وأظهرت الدراسة أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الإجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستخدمة في

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
						المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كانت بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام كان بدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، ولا توجد فروق في متوسطات تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
						(الجنس، والوظيفة)، وأظهرت أنه توجد فروق في متغيرات (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)
واقع تطبيق العدالة التنظيمية وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة	أبو عيادة	2021	وهدف التعرف إلى واقع تطبيق العدالة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة في غزة	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة	أظهرت الدراسة أن وزارة الصحة تطبق العدالة التنظيمية بوزن نسبي 62.9% حيث كانت نسبة عدالة التوزيع أعلى نسبة (66%) ما يدل على حرص وزارة الصحة على توزيع المهام على الموظفين بعدالة وفق مؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية، في حين عدالة التعامل كانت الأقل (58.1%) وذلك لأن الفترة الحالية تعد فترة أزمات، مما شغل فجوة واضحة بين المسؤولين والموظفين، في حين أن استراتيجية القوة والتنافس كانت الأثر استخداماً من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة	محيسن وآخرون	2021	التعرف الى أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تعزيز الثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة	أسلوب الحصر الشامل	مقياس الذكاء (الاستراتيجي) ومقياس الثقافة التنظيمية	أن مستوى الذكاء (الاستراتيجي) كان مرتفعاً ومستوى الثقافة التنظيمية كذلك كان مرتفعاً، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين الذكاء (الاستراتيجي) والثقافة التنظيمية في كل من الدرجة الكلية وأبعاد كل منهما، ويوجد تأثير دال إحصائياً للذكاء (الاستراتيجي) في الثقافة التنظيمية

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية	فارس	2021	التعرف الى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التنظيمية	الكمي	استبانة	توصلت الدراسة إلى وأن أكثر استراتيجيات إدارة صراع مستخدمة هي استراتيجية التعاون تليها استراتيجية الحلول الوسط، فاستراتيجية الاسترضاء، ثم استراتيجية التجنب وفي المرتبة الأخيرة استراتيجية الهيمنة، وأن مستوى أخلاقيات العمل لدى أفراد العينة كانت مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة
استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري	خليل	2020	التعرف الى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة الأردن وعلاقتها بالإبداع الإداري	الوصفي المسحي	استبانة	أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال استراتيجية التجنب، والمؤهل

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
						العلمي في جميع المجالات باستثناء استراتيجية التسوية، واستراتيجية التجنب، وإدارة الصراع، وجود فروق لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات باستثناء استراتيجية الوسطية، وأظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالإبداع الإداري جاءت مرتفعة على جميع مجالات الأداة، كما أظهرت وجود فروق تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء الإبداع الإداري في الحساسية للمشكلات
Strategic Management Model for Legal Entity State University Toward a World Class university (WCU) through a strategic intelligence Approach.	Nasution et al	2024	وضيح نموذج الإدارة (الاستراتيجية) في سعيها نحو جامعة عالمية المستوى من خلال الذكاء (الاستراتيجي) في جامعة سومطرة أوتارا في إندونيسيا	التفسير الكمي	المقابلة	وجود دور كبير للذكاء (الاستراتيجي) وأثره في الإدارة (الاستراتيجي) ويظهر على الأداء التنظيمي، كما أظهر تحليل المسار أن الذكاء (الاستراتيجي) لعب دوراً بسيطاً هاماً وإيجابياً في تأثير صياغة (الاستراتيجية) وتنفيذها وكذلك التقييم والرقابة على أداء الجامعة التنظيمي بشكل واضح.
Retracted article: Research on the impact of managers green environmental awareness and strategic intelligence on corporate green	Yang & Liu	2023	العلاقة بين الوعي البيئي الأخضر للمديرين واستراتيجية الابتكار الأخضر وتكنولوجيا الابتكار بوجود الذكاء (الاستراتيجي) التحفيزي والمعرفي والتي تؤدي إلى		استبانة	هناك علاقة إيجابية بين الوعي البيئي الأخضر للمديرين مع الابتكار التكنولوجي للمنتجات الخضراء واستراتيجيات الابتكار في التصميم كما تبين بأن الذكاء (الاستراتيجي) المعرفي لا يمتلك تأثير معتدل على العلاقة بين

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
product innovation strategic performance			الأداء التسويقي لمديري شركات التصنيع الثقيلة في الصين			الوعي البيئي الأخضر واستراتيجية الابتكار التكنولوجي للمنتج، وتم التوصل إلى أن تنفيذ تكنولوجيا المنتجات الخضراء للشركات واستراتيجيات ابتكار التصميم تعمل على تعزيز الأداء التسويقي للشركات بشكل مباشر .
The impact of strategic intelligence and asset management on enhancing competitive advantage: The mediating role of cybersecurity	Jebril et al	2023	هدفت إلى التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) وإدارة الأصول في تعزيز الميزة التنافسية بوجود الأمن المسيراني كمتغير وسيط في شركات الاتصالات في الأردن	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود أثر إيجابي لكل من الذكاء (الاستراتيجي) وإدارة الأصول في تعزيز الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج إلى أن الأمن السيراني يؤدي دور الوسيط بين الذكاء (الاستراتيجي) وإدارة الأصول من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى. أوصت الدراسة بالاستمرار في تحقيق درجة عالية من الأمن السيراني في شركات الاتصالات الأردنية
The impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behavior and Organizational Development (conference session) International Conference on Business and Management of Technology	Sadalia et al	2021	التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) على السلوك الريادي والتطوير التنظيمي في سومطرة إندونيسيا، حيث تم أخذ عينة الدراسة بإجمالي (200) من رجال الأعمال أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الذين لديهم الذكاء (الاستراتيجي) كتطبيق ناجح في التوجه الريادي		الاستبانة	أظهرت النتائج أن الذكاء (الاستراتيجي) له تأثير كبير على السلوك الريادي، وتأثير السلوكي الريادي على المستوى التنظيمي، ويوجد تأثير غير مباشر للذكاء (الاستراتيجي) في التطوير التنظيمي من خلال السلوك الريادي، وأن سلوك ريادة الأعمال مهم باعتباره وسيط العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي) والتطوير التنظيمي
The impact of strategic intelligence on achieving competitive advantage: an analytical study of the opinions of a sample	Shamaran	2021	التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من منتسبي دائرة الصحة في كربلاء وبابل في العراق، وقد تك وكانت متغيرات الدراسة من الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده	الوصفي التحليلي	استبانة	وجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) في تحقيق الميزة التنافسية في دائرة الصحة في كربلاء وبابل العراق، وأن الدائرة تهتم بشكل كبير بالذكاء (الاستراتيجي) الذي يمثل أداة فعالة تسهم في تطوير الأداء من خلال

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
from the Karbala Governorate Health Department			(ذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي، وإدارة المعرفة) كمتغير مستقل، فيما كانت الميزة التنافسية متغيراً تابعاً			القراءة الواقعية للتطورات البيئية والاستجابة لها بالشكل الأمثل وحسب الإمكانيات
Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations	Ahmadi et al	2020	العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي) للمدير مع التطوير التنظيمي وسلوك ريادة الأعمال في الوكالات الحكومية في البلدان المتخلفة والنامية			وجود علاقة إيجابية بين الذكاء (الاستراتيجي) للمدير والتطوير التنظيمي، وتوجد علاقة إيجابية للذكاء (الاستراتيجي) للمدير والسلوك الريادي. أوصت الدراسة باستخدام نموذجاً للمتغيرات الداخلية ذات العلاقة والتي لها أثر إيجابي على تطور المنظمة ونموها بتحسين العوامل الداخلية للذكاء (الاستراتيجي) للمديرين والسلوك الريادي للمديرين والموظفين من أجل التطوير والبقاء.
Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the king Abdullah II Award for excellence	Alobidyeen	2020	التعرف إلى أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تحقيق ريادة الأعمال على الشركات الصناعية الأردنية الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	الوصفي	استبانة	أن تصورات أفراد عينة الدراسة كانت على مستوى الذكاء (الاستراتيجي) في الشركات محل البحث ذات مستوى متوسط، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة على مستوى تحقيق ريادة الأعمال في الشركات محل الدراسة، من مستوى متوسط.
impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria)	Nworie	2017	وهذفت التعرف الى أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظف في فنادق مختارة في (لاغوس نيجيريا)	الوصفي	استبانة	أن المسؤوليات غير واضحة، وضعف نظام المكافآت، وعدم وجود تماسك المجموعة هي المسؤولة عن الصراع التنظيمي، مع ما يترتب على ذلك من أثر على الالتزام الوظيفي للموظف، وجودة الخدمة، ورضا العملاء والأداء التنظيمي، في حين أن النتائج تولد التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء الوظيفي، وبالتالي خلق دوران وتوليد مزيد من الصراع التنظيمي.

عنوان الدراسة	المؤلف	السنة	الأهداف	المنهج	الأداة	النتائج
the Influence of Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Stima Sacco Society Limited	Beryl	2017	التعرف الى تأثير إدارة الصراع التنظيمي لدى شركة ستيما ساكو	الوصفي التحليلي	استبانة	توصلت الدراسة أن أغلبية المشاركين (64.4%) وافقوا على أن التفاوض أثر على الأداء التنظيمي في (ستيما ساكو)، كما وأظهرت الدراسة عن عدم وجود علاقة إيجابية بين التفاوض والأداء التنظيمي، كما وافق (71%) من المستجيبين على أن تدخل طرق ثالث يؤثر على أداء المنظمة.

تناولت الدراسات موضوع الذكاء (الاستراتيجي) من زوايا مختلفة، شملت قطاعات أمانة عمان

الكبرى كدراسة (الحراسيس، 2024)، والشركات الصناعية كدراسة (العليمات، 2024)، ودراسة (Yang & Liu, 2023)، ودراسة (الشورة، 2023)، وشركات الاتصالات كدراسة (Jebiril et al, 2023)، والجامعات كدراسة (Nasution, et al, 2024)، ومنها ما تناول إدارة الصراع التنظيمي كدراسة (العسيدي وقاشي، 2023) في قطاع المؤسسات الاستشفائية، ودراسة (أبو عيادة)، وقطاع الدوائر الحكومية كدراسة (الحجازين، 2023)، ودراسة داود (2022)، هذا التنوع يعكس مناهج بحثية متعددة مثل: المنهج الوصفي والتحليلي، والمنهج الكمي، والمعالجة الإحصائية (SPSS)، كما اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، مما يعزز مصداقية النتائج، ويضيق قيمة للمجال البحثي.

ركزت الدراسات على أبعاد الذكاء (الاستراتيجي) مثل: (دعم والتزام القيادة، وتكنولوجيا المعلومات، وإعادة الهيكلة التنظيمي، وتمكين الموظفين، والاستعداد للتغيير) دراسة (الحراسيس، 2024)، وتناولت (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والشراكة، والدافعية) كدراسة (العليمات، 2024).

أكدت معظم الدراسات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده على الأزمات، وإعادة هندسة العمليات، وريادة الأعمال، كما قدمت توصيات عملية مثل: بتعزيز تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) بتشكيل فرق الذكاء (الاستراتيجي)، وتعزيز الدعم، والالتزام الكافي لتنفيذ الخطط، والتغيرات اللازمة.

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، فإنها تترك مجالاً لمزيد من البحث حول كيفية تحقيق التكامل بين الذكاء (الاستراتيجي) وعناصر أخرى، مثل: ريادة الأعمال، وإدارة الأزمات، والابتكار، والميزة التنافسية. كما أن بعض الدراسات اقتصرت على عينات محددة أو قطاعات معينة، مما يستدعي التوسع في التعميم على قطاعات أخرى.

تمثل هذه الدراسات أساساً قوياً لتطوير أطر نظرية متقدمة لفهم دور الذكاء (الاستراتيجي) في غدارة الصراعات، كما تتيح توصياتها فرصة لتحسين الممارسات المؤسسة في بيئات عمل متنوعة. بناء على ما سبق، توفر الدراسات السابقة قاعدة معرفية قيمة يمكن البناء عليها لتعميق الفهم حول الذكاء (الاستراتيجية) ودورها في إدارة الصراعات التنظيمية، مع التركيز على استكشاف آليات تطبيقها الفعال في بيئات العمل المختلفة.

مدى إفادة الدراسة الحالية من البحوث والدراسات السابقة

يرى الباحث أن الدراسة الحالية تفيد من البحوث والدراسات السابقة بشكل كبير في بناء قاعدة معرفية قوية تسهم في توجيه الباحثين نحو فهم أعمق لمفهوم الذكاء (الاستراتيجي)، ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية في القطاعات المختلفة، تقدم الدراسات السابقة إطاراً شاملاً يساعد في تحديد أبعاد الذكاء (الاستراتيجي)، مما يعزز من قدرة الدراسة الحالية على اختيار الأبعاد الأكثر ارتباطاً بسياقها وموضوعها البحثي.

إضافة إلى ذلك، تستفيد الدراسة الحالية من المناهج البحثية المستعملة في الدراسات السابقة، مثل: المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يمكن لهذه المناهج أن تسهم في تقديم تحليل دقيق للعلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي)، وإدارة الصراعات التنظيمية، كما أن استعمال أدوات متنوعة لجمع البيانات مثل: الاستبانات في الدراسات السابقة يمنح الباحثين في الدراسة الحالية مرجعية لتطوير أدوات جمع البيانات المناسبة وتعزيز مصداقيتها.

ويرى الباحث من ناحية أخرى، تتيح توصيات الدراسات السابقة للدراسة الحالية فرصة لاستثمار الأفكار الجديدة وتطوير الذكاء (الاستراتيجي). على سبيل المثال، يمكن للدراسة الحالية الاستفادة من توصيات تعزيز تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) بتشكيل فرق الذكاء (الاستراتيجي)، تعزيز الدعم، والالتزام الكافي لتنفيذ الخطط، والتغيرات اللازمة، حيث تمثل هذه العناصر محاور رئيسة في إدارة الصراعات التنظيمية

وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة قدمت رؤى مهمة، إلا أن بعضها اقتصر على عينات محدودة أو قطاعات معينة، مما يبرز حاجة الدراسة الحالية إلى توسيع نطاق البحث لاستكشاف تطبيقات الذكاء (الاستراتيجي) في بيئات عمل جديدة أو قطاعات مختلفة. هذا التوسع يمكن أن يعزز من تعميم النتائج، ويضيف قيمة إضافية للمجال البحثي.

بناءً على ذلك، تعدّ الدراسات السابقة مصدرًا غنيًا يمكن البناء عليه لتعميق فهم الذكاء (الاستراتيجي)، مع إمكانية تطوير الأطر النظرية والممارسات العملية لتحقيق تأثير أكبر في البيئات المختلفة.

ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة

يرى الباحث أنّ الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في جوانب عدة جوهرية تضيف قيمة مضافة إلى مجال البحث العلمي، خاصة في سياق الذكاء (الاستراتيجي)، وإدارة الصراعات التنظيمية:

1. السياق الجغرافي وقطاع النقل والمواصلات

ركزت الدراسة الحالية على قطاع النقل والمواصلات في جنوب الضفة، وهو قطاع وتحسين وتحديث الخدمات التي تقدمها وزارة النقل والمواصلات في جميع مجالات عملها للمواطن باستخدام أفضل التقنيات الحديثة المستخدمة عالمياً، وتدعيم وتقوية البناء المؤسسي لقطاعات النقل وتشجيع الاستثمار، ويساهم في تطوير المعابر البرية من أجل تقديم أفضل الخدمات الخاصة بنقل البضائع والأفراد. هذه الخصوصية تميز الدراسة عن غالبية الدراسات السابقة التي تناولت قطاعات أخرى مثل شركات الصناعية والأدوية كدراسة (العليمات، 2024)، ودراسة (Yang & Liu, 2023)، والتعليم العالي كدراسة (Nasution et al, 2024)، (السعيد وقاشي، 2023)، والدوائر الحكومية كدراسة (الحجازين، 2023)، مما يفتح آفاقاً جديدة لفهم الذكاء (الاستراتيجي) في قطاع حيوي ومهم.

2. الجمع بين الذكاء (الاستراتيجي) وإدارة الصراعات التنظيمية:

قدمت الدراسة إطاراً متكاملًا يربط بين الذكاء (الاستراتيجي) وإدارة الصراعات التنظيمية، مع التركيز على قياس الذكاء (الاستراتيجي) بتطبيق أبعاده في إدارة الصراعات التنظيمية. هذا التكامل بين المفاهيم يعزز من شمولية الدراسة، ويتيح فهمًا أكثر تعمقًا لدور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على جانب واحد من هذه العلاقة.

3. التركيز على قطاع حيوي في ظل تحديات محلية ودولية:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع النقل والمواصلات الذي يواجه تحديات متعددة، من بينها المنافسة الشديدة، والمتطلبات البيئية، والتغيرات في سلاسل التوريد. هذا التركيز يعكس أهمية الدراسة في تقديم حلول مبتكرة لمواجهة الصراعات التنظيمية في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية التي تعيشها فلسطين.

4. إضافة قيمة عملية للتطبيقات الميدانية:

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصيات عملية موجهة لتعزيز دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية. هذا النهج العملي يميز الدراسة عن بعض الدراسات النظرية السابقة، حيث يقدم حلولاً قابلة للتطبيق في بيئة العمل.

بالتالي، تتميز الدراسة الحالية بتقديمها نموذجاً متكاملًا، ومبتكرًا لتحليل العلاقة بين الذكاء (الاستراتيجي)، وإدارة الصراعات التنظيمية، مما يثري المجال البحثي، ويوفر أساسًا لتطبيقات عملية تخدم قطاع النقل والمواصلات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة:

تتأول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.2 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث يسعى إلى وصف وتقييم دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. يُقسم المنهج الوصفي إلى مرحلتين: المرحلة الأولى تركز على وصف البيانات، والمعلومات المستخلصة باستعمال أدوات إحصائية مثل: الأرقام، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والتباين. أما المرحلة الثانية، فتتمحور حول تحليل النتائج، وربطها بالإطار النظري، والدراسات السابقة، بهدف استخلاص النتائج، والتوصيات التي تجيب عن أسئلة الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية والبالغ عددهم (429) موظفاً وموظفة، والجدول الآتي يوضح مجتمع الدراسة.

الجدول (3.1): مجتمع الدراسة

الرقم	الاسم الوظيفي	المديرية					المسمى الوظيفي
		بيت لحم	الخليل	حلول	دورا	يطا	
1	مدير المديرية \ دائرة السير	1	1	1	1	1	مدير دائرة
2	نائب مدير المديرية	1	1	1	1	1	مدير عام
3	مدير الترخيص	1	1	1	1	1	مدير عام
4	مدير الشؤون الادارية	1	1	1	1	1	مدير عام
5	مسؤول الشؤون المالية والمحاسبية	1	1	1	1	1	رئيس وحدة
6	مسؤول الارادات واللوازم	1	1	1	1	1	رئيس قسم
7	مدير المهن والتراخيص	1	1	1	1	1	مدير عام
8	مسؤول المواصفات والجودة للمركبات	1	1	1	1	1	رئيس قسم
9	مسؤول المنشآت والكراجات	1	1	1	1	1	رئيس قسم
10	مدير فاحصي المركبات	1	1	1	1	1	رئيس قسم
11	مسؤول الفحص الخارجي والهيكل	1	1	1	1	1	رئيس شعبة
12	مسؤول ارقام الماتورات والشاصيات	1	1	1	1	1	رئيس شعبة
13	مدير النقل العام	1	1	1	1	1	مدير عام
14	مسؤول النقل الخارجي	1	1	1	1	1	رئيس وحدة
15	مسؤول النقل الداخلي	1	1	1	1	1	رئيس وحدة
16	مسؤول النقل السياحي	1	1	1	1	1	رئيس شعبة
17	مسؤول النقل على المعابر والادخال	1	1	1	1	1	رئيس شعبة
18	مدير دوريات السلامة على الطرق	1	1	1	1	1	مدير عام
19	مدير المعاهد والمدارس	1	1	1	1	1	رئيس قسم
20	مسؤول تراخيص المعاهد والمدارس	1	1	1	1	1	رئيس قسم
21	مسؤول الدورات الامتكانية	1	1	1	1	1	رئيس قسم
22	مدير الفاحصين	1	1	1	1	1	رئيس قسم
23	مسؤول ادخال بيانات السائقين	1	1	1	1	1	رئيس شعبة
24	مسؤول الامتحانات النظرية	1	1	1	1	1	رئيس شعبة
25	مسؤول الامتحانات العملية	1	1	1	1	1	رئيس شعبة
26	مدير الارشيف	1	1	1	1	1	رئيس وحدة
27	مسؤول الارشيف الورقي	1	1	1	1	1	رئيس قسم

28	مسؤول الارشيف الالكتروني	1	1	1	1	رئيس قسم 5
29	مدير الرقابة الداخلية	1	1	1	1	مدير عام 5
30	مدير الحاسوب والبرمجيات	1	1	1	1	رئيس وحدة 2
31	مدير الارصاد الجوية	1	1	1	1	مدير عام 1
-	المجموع العام للمسؤولين في المديرات	30	30	24	24	132
-	المجموع العام للموظفين في المديرات	67	76	51	55	297
-	المجموع الكلي	429				

3.4 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (100) من الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، والجدول رقم (3.1) يبين خصائص العينة (الديموغرافية):

جدول (3.2): خصائص العينة الديموغرافية

القيم الناقصة	النسبة %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
0	69.0%	69	ذكر	الجنس
	31.0%	31	أنثى	
0	4.0%	4	أقل من 25 سنة	العمر
	29.0%	29	25- أقل من 35 سنة	
	44.0%	44	35- أقل من 45 سنة	
	23.0%	23	45 سنة فأكثر	
0	1.0%	1	مدير عام	المسمى الوظيفي
	14.0%	14	مدير دائرة	
	20.0%	20	رئيس وحدة	
	35.0%	35	رئيس قسم	
	30.0%	30	رئيس شعبة	
0	5.0%	5	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
	91.0%	91	بكالوريوس	

	دراسات عليا	4	%4.0	
0	اقل من 5 سنوات	7	%7.0	سنوات الخدمة
	5 - أقل من 10 سنوات	23	%23.0	
	10 - أقل من 15 سنة	38	%5038.0	
	15 سنة فأكثر	32	%32.0	
50	الإدارة	29	%58.0	الوحدة الإدارية
	التراخيص	5	%10.0	
	الأرشيف	6	%12.0	
	الرقابة الميداني والتفتيش	4	%8.0	
	دائرة الفاحصين	6	%12.0	

3.5 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة بناء على آراء المحكمين بالاستعانة بالدراسات السابقة في

هذا المجال، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام :

القسم الأول: احتوى هذا القسم على البيانات الأولية (الديموغرافية) للمبحوثين وهي (الجنس،العمر،

المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوحدة الإدارية).

القسم الثاني: وتكون هذا القسم من أبعاد لقياس واقع الذكاء (الاستراتيجي)، مقسمة على خمسة

أبعاد وعلى النحو الآتي:

البعد الأول: يتكون من (7) فقرات تقيس الرؤية المستقبلية

البعد الثاني: يتكون من (9) فقرات تقيس التفكير النظامي.

البعد الثالث: يتكون من (7) فقرات تقيس الاستشراف.

البعد الرابع: يتكون من (9) فقرات تقيس الدافعية والتحفيز.

البعد الخامس: يتكون من (7) فقرات تقيس الشراكة.

القسم الثالث: وتكون من (25) فقرة تشترك جميعها في قياس إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

3.5.1 صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، من داخل وخارج فلسطين والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، والبالغ عددهم (10) من المحكمين، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية.

صدق المحتوى

ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط ((بيرسون)) (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3.2) و (3.3).

جدول رقم (3.3): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لواقع الذكاء (الاستراتيجي) لدى وزارة النقل والمواصلات

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	تمتلك الوزارة رؤية واضحة طموحة للمستقبل.	0.693**	0.000
2.	يتم تحديث الرؤية المستقبلية للوزارة بناء على التغيرات في البيئة التنظيمية.	0.795**	0.000
3.	تسعى الوزارة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المتوائمة مع رؤيتها المستقبلية.	0.730**	0.000
4.	يُشارك الموظفون في صياغة / تطوير الرؤية المستقبلية للوزارة	0.700**	0.000
5.	يتم دورياً تقييم مدى تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة.	0.713**	0.000
6.	تتبنى الوزارة منهجيات إبداعية لتطوير رؤيتها المستقبلية.	0.745**	0.000

البعد الأول الرؤية المستقبلية

0.001	0.457**	يتم دمج ملاحظات أصحاب المصالح في تحسين الرؤية المستقبلية للوزارة.	7.	
0.002	0.676**	تعتمد الوزارة منهجية التفكير النظامي في تحليل المشكلات.	8.	البعد الثاني: التفكير النظامي
0.000	0.660**	يتم ربط الأهداف (الاستراتيجية) للوزارة بأنظمة العمل المختلفة.	9.	
0.000	0.641**	تؤخذ التأثيرات المتبادلة بين القطاعات المختلفة في الاعتبار عند وضع خطط الوزارة.	10.	
0.000	0.743**	يتم تشجيع الموظفين في الوزارة على التفكير المتكامل تجنباً للوصول للحلول المجتزئة.	11.	
0.000	0.744**	توفر الوزارة بيئة داعمة للتفكير النظامي الذي يعزز التعاون بين الإدارات المختلفة.	12.	
0.000	0.770**	تعتمد الوزارة أدوات تحليل فاعلة تعزز فاعلية صنع القرار.	13.	
0.000	0.679**	تستعمل الوزارة أسلوب العصف الذهني في صناعة القرارات المهمة.	14.	
0.000	0.731**	تشجع الوزارة التفكير النقدي لحل المشكلات باستخدام أساليب تحليلية متقدمة.	15.	
0.000	0.692**	يتم تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل العمليات لتحقيق الأهداف المشتركة.	16.	
0.000	0.570**	تعتمد الوزارة على تحليل الاتجاهات المستقبلية في اتخاذ القرارات (الاستراتيجية).	17.	البعد الثالث: الاستشراف
0.000	0.728**	يتم إجراء دراسات استباقية حول التحديات المستقبلية لقطاع النقل والمواصلات.	18.	
0.000	0.674**	يتم إجراء دراسات استباقية حول الفرص المستقبلية في قطاع النقل والمواصلات.	19.	
0.000	0.664**	تتبنى الوزارة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.	20.	
0.000	0.694**	يتم تخصيص موارد لدعم عمليات الاستشراف المستقبلي.	21.	
0.000	0.721**	يتم تدريب الموظفين على مهارات استشراف المستقبل لبناء الخطط (الاستراتيجية) الواقعية.	22.	
0.000	0.691**	يتم استعمال التقنيات الحديثة لاستشراف المستقبل.	23.	
0.000	0.773**	يمتلك قادة الوزارة الحافز القوي لدفع عجلة التطوير.	24.	البعد الرابع: الدافعية والتحفيز
0.000	0.804**	يتم تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف (الاستراتيجية) ببيئة عمل مشجعة.	25.	
0.000	0.788**	يشعر الموظفون بوجود فرصة للنمو والتقدم داخل الوزارة.	26.	
0.000	0.831**	تتم مكافأة الأداء المتميز الذي يسهم في تحقيق الأهداف (الاستراتيجية) في الوزارة.	27.	
0.000	0.820**	توجد سياسات واضحة لتعزيز الدافعية لدى موظفي الوزارة.	28.	
0.000	0.842**	تتبنى الوزارة أساليب إبداعية لتعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين.	29.	

0.000	0.816**	تستخدم الوزارة أساليب جديدة لزيادة إنتاجية الموظفين.	30.	
0.000	0.762**	تعتمد الوزارة آليات تحفيزية لتعزيز الابتكار.	31.	
0.000	0.798**	يتم تقديم الحوافز (المادية و/أو المعنوية) لدعم جهود الموظفين.	32.	
0.000	0.680**	تبني الوزارة شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة في قطاع النقل والمواصلات.	33.	الجدول الخامس: الشراكة
0.000	0.778**	تحرص الوزارة على توسيع نطاق الشراكات لضمان تنوع الخبرات.	34.	
0.000	0.655**	تحرص الوزارة على التعاون البناء مع القطاع الخاص لتحسين الخدمات.	35.	
0.000	0.688**	تعتمد الوزارة أسلوب تبادل المعرفة العملية المرتبطة بعملها مع الشركاء المحليين.	36.	
0.000	0.705**	تعتمد الوزارة أسلوب تبادل المعرفة العملية المرتبطة بعملها مع الشركاء الدوليين.	37.	
0.000	0.789**	يتم تقييم وتحسين أداء الشراكات بشكل مستمر في الوزارة .	38.	
0.000	0.710**	يتم استثمار الشراكات مع الأطراف الأخرى لتحقيق التطوير المؤسسي للوزارة.	39.	

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس درجة واقع الذكاء (الاستراتيجي) من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول رقم (3.4): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لإدارة الصراعات التنظيمية لوزارة النقل والمواصلات

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
40.	يتم حل الصراعات في الوزارة بصورة فعالة.	0.805**	0.000
41.	يتم حل الصراعات في مكان عملي بطريقة عادلة.	0.826**	0.000
42.	تتم إدارة الصراعات في مكان عملي بطريقة شفافة.	0.851**	0.000
43.	يشعر الموظفون بالراحة عند التعبير عن اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.	0.797**	0.000
44.	يتم حل الصراعات داخل فريقي بطريقة بناءة.	0.847**	0.000

0.000	0.859**	45. تعتمد الإدارة على الحلول طويلة الأمد بدلا من الحلول المؤقتة لحل الصراعات.
0.001	0.852**	46. تتمتع الإدارة بمهارات فعالة في التوسط لحل الصراعات.
0.002	0.916**	47. تشجع الإدارة النقاشات المفتوحة لحل الصراعات.
0.000	0.877**	48. تتعامل الإدارة مع الصراعات بحيادية.
0.000	0.913**	49. تتعامل الإدارة مع الصراعات باحترافية.
0.000	0.844**	50. توفر الإدارة التوجيه اللازم لكيفية حل الصراعات.
0.000	0.917**	51. تدعم الإدارة الموظفين بشكل نشط في حل الصراعات.
0.000	0.907**	52. تشجع الإدارة الحوار البناء لحل الصراعات.
0.000	0.884**	53. يُعدّ التوسط الطريقة الأساسية لحل الصراعات في الوزارة.
0.000	0.907**	54. يتم تدريب الموظفين على كيفية إدارة وحل الصراعات.
0.000	0.920**	55. تعتمد الوزارة سياسات واضحة لحل الصراعات.
0.000	0.874**	56. تعتمد الوزارة إجراءات واضحة لحل الصراعات.
0.000	0.875**	57. عند حدوث صراعات في الوزارة، يتم حلها خلال إطار زمني معقول.
0.000	0.899**	58. يتم تشجيع موظفي الوزارة للتعبير عن مخاوفهم دون الخوف من أي عواقب سلبية.
0.000	0.841**	59. تدعم بيئة العمل التعاون بين الموظفين رغم اختلاف وجهات النظر بينهم .
0.000	0.787**	60. يسود فريق العمل جو من الاحترام المتبادل والتفاهم.
0.000	0.847**	61. تُقدّر الوزارة تعدد الآراء، لذلك ترى الصراعات فرصة للتحسين.
0.000	0.885**	62. يعد حل الصراعات جزءا من ثقافة الوزارة.
0.000	0.797**	63. توفر الوزارة برامج تدريبية حول التعامل مع الصراعات.
0.000	0.863**	64. تنتظر إدارة الوزارة الى مهارات حل الصراعات كعوامل مهمة في التطور الوظيفي.

*الارتباط دال عند مستوى 0.05

الارتباط دال عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة

مع الدرجة الكلية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق

الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معا في قياس درجة إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر

الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، على ضوء الإطار النظري الذي

بني المقياس على أساسه.

3.5.2 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي، وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا)، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.5).

جدول رقم (3.5): نتائج معامل (كرونباخ ألفا) لثبات أداة الدراسة

البيان		عدد الفقرات	قيمة ألفا
الذكاء (الاستراتيجي)			
1	البعد الأول	الرؤية المستقبلية	0.908
2	البعد الثاني	التفكير النظامي	0.937
3	البعد الثالث	الاستشراف	0.911
4	البعد الرابع	الدافعية والتحفيز	0.964
5	البعد الخامس	الشراكة	0.951
الدرجة الكلية لواقع الذكاء (الاستراتيجي)		39	0.976
إدارة الصراعات التنظيمية			
الدرجة الكلية لواقع إدارة الصراعات التنظيمية		25	0.986
الدرجة الكلية		64	0.987

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة الثبات للدرجة الكلية لأداة الدراسة قد بلغت (98.7%)، وبذلك تكون الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً لأغراض البحث العلمي، ويمكن اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

3.6 خطوات تطبيق الدراسة:

1. تحديد عنوان الدراسة مع الدكتور المشرف، والذي تمثل في " دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

2. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعمل استبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مجموعة من الموظفين في الوحدات الإدارية ابتداء من وظيفة رئيس شعبة فأعلى في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

3. قام أفراد عينة الدراسة بتعبئة الاستبانة الإلكترونية بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قام الباحث بحفظ الردود على شكل ملف (اكسل)، وقد بلغ عدد الردود (100) استجابة.

4. قام الباحث بتسليم ملف الردود للمحل الإحصائي لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها.

3.7 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الذكاء (الاستراتيجي): (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي، والاستشراف، والدافعية والتحفيز، والشراكة).

المتغير التابع: إدارة الصراعات التنظيمية

المتغيرات (الديمغرافية): الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية.

3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، (غير موافق بشدة = 1)، (غير موافق = 2)، (موافق بدرجة متوسطة = 3)، (موافق = 4)، (موافق بشدة = 5)، على مقياس (ليكرت الخماسي) ذو الخمس نقاط للكبيرة من (1 - 5)، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين، أي كلما زادت الدرجة ارتفعت درجة الذكاء

(الاستراتيجي) وإدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج: الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط (بيرسون) (Person correlation)، معادلة الثبات (كرونباخ ألفا)، وتم فحص الفرضيات بالاختبارات التالية وذلك باستعمال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS):

- اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression)
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test)
- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)
- اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية

3.9 مفتاح تصحيح المقياس:

لأغراض تفسير النتائج تم اعتماد على المؤشرات الإحصائية الآتية التي تظهر في جدول رقم (3.6):

جدول (3.6): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك بالإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

4.2.1 الإجابة عن السؤال الأول:

ما واقع الذكاء (الاستراتيجي) بعناصره: (الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الاستشراف، الدافعية والتحفيز، الشراكة) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ودرجة الموافقة لواقع الذكاء (الاستراتيجي) بعناصره: (الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الاستشراف، الدافعية والتحفيز، الشراكة) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين، وفيما يلي توضيح لنتائج تحليل بيانات الاستبانة:

جدول (4.1) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، والترتيب، ودرجة الموافقة لمجالات واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الرؤية المستقبلية	3.42	0.567	1	مرتفعة
2	التفكير النظامي	3.04	0.592	3	متوسطة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
3	الاستشراف	3.09	0.524	2	متوسطة
4	الدافعية والتحفيز	2.93	0.726	4	متوسطة
5	الشراكة	3.04	0.651	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.09	0.532	---	متوسطة

يتضح من الجدول (4.1) أن المتوسط الحسابي لمستوى لواقع الذكاء (الاستراتيجي) بعناصره في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين بلغ (3.09)، بانحراف معياري (0.583)، وبدرجة موافقة متوسطة ، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات واقع الذكاء (الاستراتيجي) بعناصره: (الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الاستشراف، الدافعية والتحفيز، الشراكة) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين ما بين (2.93-3.42) من وجهة نظر الموظفين الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، ومعظمها جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

البعد الأول: الرؤية المستقبلية

ما واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الرؤية المستقبلية)

للإجابة عن السؤال السابق، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ، لمستوى واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الرؤية المستقبلية)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.2).

جدول(4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الرؤية المستقبلية)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q1	تمتلك الوزارة رؤية واضحة طموحة للمستقبل	3.67	0.667	مرتفعة
2	q2	يتم تحديث الرؤية المستقبلية للوزارة بناء على التغيرات في البيئة التنظيمية	3.47	0.674	مرتفعة
3	q3	تسعى الوزارة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المتوائمة مع رؤيتها المستقبلية	3.46	0.688	مرتفعة
4	q7	يتم دمج ملاحظات أصحاب المصالح في تحسين الرؤية المستقبلية للوزارة.	3.42	0.699	مرتفعة
5	q5	يتم دوريا تقييم مدى تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة	3.31	0.692	متوسطة
6	q4	يشارك الموظفون في صياغة / تطوير الرؤية المستقبلية للوزارة	3.31	0.787	متوسطة
7	q6	تتبنى الوزارة منهجيات إبداعية لتطوير رؤيتها المستقبلية.	3.30	0.732	متوسطة
الدرجة الكلية الرؤية المستقبلية			3.42	0.567	مرتفعة

نلاحظ من الجدول رقم (4.2) ومن المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية للذكاء

(الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الرؤية المستقبلية)، جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.42)، مع انحراف معياري (0.567).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء (الاستراتيجي) (الرؤية المستقبلية) من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، والتي كانت المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي

نصت على (تمتلك الوزارة رؤية واضحة طموحة للمستقبل.) بمتوسط حسابي (3.67) مع انحراف معياري (0.667)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2)، والتي نصت على (يتم تحديث الرؤية المستقبلية للوزارة بناء على التغيرات في البيئة التنظيمية.) بمتوسط حسابي (3.47) مع انحراف معياري (0.674)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (3) والتي نصت على (تسعى الوزارة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المتوائمة مع رؤيتها المستقبلية.) بمتوسط حسابي (3.46) مع انحراف معياري (0.688).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (6)، والتي نصت على (تتبنى الوزارة منهجيات إبداعية لتطوير رؤيتها المستقبلية)، بمتوسط حسابي (3.30) مع انحراف معياري (0.732).

البعد الثاني: التفكير النظامي

ما واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (التفكير النظامي)

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (التفكير النظامي)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.3).

جدول(4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (التفكير النظامي)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q16	يتم تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل العمليات لتحقيق الأهداف المشتركة.	3.16	0.707	متوسطة
2	q10	تؤخذ التأثيرات المتبادلة بين القطاعات المختلفة في الاعتبار عند وضع خطط الوزارة.	3.09	0.683	متوسطة
3	q9	يتم ربط الأهداف (الاستراتيجية) للوزارة بأنظمة العمل المختلفة.	3.09	0.698	متوسطة
4	q8	تعتمد الوزارة منهجية التفكير النظامي في تحليل المشكلات.	3.08	0.734	متوسطة
5	q15	تشجع الوزارة التفكير النقدي لحل المشكلات باستعمال أساليب تحليلية متقدمة.	3.04	0.737	متوسطة
6	q14	توفر الوزارة بيئة داعمة للتفكير النظامي الذي يعزز التعاون بين الإدارات المختلفة	3.03	0.688	متوسطة
7	q12	توفر الوزارة بيئة داعمة للتفكير النظامي الذي يعزز التعاون بين الإدارات المختلفة	3.03	0.731	متوسطة
8	q13	تعتمد الوزارة أدوات تحليل فاعلة تعزز فاعلية صنع القرار.	2.99	0.772	متوسطة
9	q11	يتم تشجيع الموظفين في الوزارة على التفكير المتكامل تجنباً للوصول للحلول المجتزئة.	2.93	0.782	متوسطة
		الدرجة الكلية التفكير النظامي	3.04	0.592	متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (4.3) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين

فيها من ناحية (التفكير النظامي)، جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (3.04) مع انحراف معياري

(0.592).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء (الاستراتيجي) (التفكير النظامي) من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (16) والتي نصت على (يتم تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل العمليات لتحقيق الأهداف المشتركة). بمتوسط حسابي (3.16) مع انحراف معياري (0.707)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (10)، والتي نصت على (تؤخذ التأثيرات المتبادلة بين القطاعات المختلفة في الاعتبار عند وضع خطط الوزارة). بمتوسط حسابي (3.09) مع انحراف معياري (0.683)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (9) والتي نصت على (يتم ربط الأهداف (الاستراتيجية) للوزارة بأنظمة العمل المختلفة). بمتوسط حسابي (3.09) مع انحراف معياري (0.698)، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (8)، والتي نصت على (تعتمد الوزارة منهجية التفكير النظامي في تحليل المشكلات). بمتوسط حسابي (3.08) مع انحراف معياري (0.734).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (11)، والتي نصت على (يتم تشجيع الموظفين في الوزارة على التفكير المتكامل تجنباً للوصول إلى حلول المجترئة). بمتوسط حسابي (2.93) مع انحراف معياري (0.782)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (13)، والتي نصت على (تعتمد الوزارة أدوات تحليل فاعلة تعزز فاعلية صنع القرار). بمتوسط حسابي (2.99) مع انحراف معياري (0.772).

البعد الثالث: الاستشراف

ما واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الاستشراف)

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الاستشراف)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول(4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الاستشراف)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q17	تعتمد الوزارة على تحليل الاتجاهات المستقبلية في اتخاذ القرارات (الاستراتيجية).	3.17	0.620	متوسطة
2	q18	يتم إجراء دراسات استباقية حول التحديات المستقبلية في قطاع النقل والمواصلات.	3.14	0.697	متوسطة
3	q20	تتبنى الوزارة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.	3.12	0.608	متوسطة
4	q21	يتم تخصيص موارد لدعم عمليات الاستشراف المستقبلي.	3.09	0.653	متوسطة
5	q19	يتم إجراء دراسات استباقية حول الفرص المستقبلية في قطاع النقل والمواصلات.	3.09	0.668	متوسطة
6	q22	يتم تدريب الموظفين على مهارات استشراف المستقبل لبناء الخطط (الاستراتيجية) الواقعية.	3.03	0.627	متوسطة
7	q23	يتم استعمال التقنيات الحديثة لاستشراف المستقبل.	3.01	0.674	متوسطة
		الدرجة الكلية الاستشراف	3.09	0.524	متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (4.4) ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية

الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الاستشراف)، جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (3.09) مع انحراف معياري (0.524).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء (الاستراتيجي) (الاستشراف) من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (17)، والتي نصت على (تعتمد الوزارة على تحليل الاتجاهات المستقبلية في اتخاذ القرارات (الاستراتيجية)). بمتوسط حسابي (3.17) مع انحراف معياري (0.620)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) والتي نصت على (يتم إجراء دراسات استباقية حول التحديات المستقبلية في قطاع النقل والمواصلات). بمتوسط حسابي (3.14) مع انحراف معياري (0.697)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (20) والتي نصت على (تتبنى الوزارة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات المستقبلية). بمتوسط حسابي (3.12) مع انحراف معياري (0.608).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (23)، والتي نصت على (يتم استعمال التقنيات الحديثة لاستشراف المستقبل). بمتوسط حسابي (3.01) مع انحراف معياري (0.674).

البعد الرابع: الدافعية والتحفيز

ما واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الدافعية والتحفيز)

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الدافعية والتحفيز)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.5).

جدول(4.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الدافعية والتحفيز)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q24	يمتلك قادة الوزارة الحافز القوي لدفع عجلة التطوير	3.13	0.787	متوسطة
2	q26	يشعر الموظفون بوجود فرصة للنمو والتقدم داخل الوزارة.	3.01	0.835	متوسطة
3	q25	يتم تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف (الاستراتيجية) ببيئة عمل مشجعة.	2.99	0.785	متوسطة
4	q28	توجد سياسات واضحة لتعزيز الدافعية لدى موظفي الوزارة.	2.95	0.833	متوسطة
5	q30	تستعمل الوزارة أساليب جديدة لزيادة إنتاجية الموظفين.	2.95	0.845	متوسطة
6	q29	تتبنى الوزارة أساليب إبداعية لتعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين.	2.90	0.847	متوسطة
7	q27	تتم مكافأة الأداء المتميز الذي يسهم في تحقيق الأهداف (الاستراتيجية) في الوزارة.	2.89	0.815	متوسطة
8	q32	يتم تقديم الحوافز (المادية و/ أو المعنوية) لدعم جهود الموظفين.	2.86	0.817	متوسطة
9	q31	تعتمد الوزارة آليات تحفيزية لتعزيز الابتكار.	2.77	0.839	متوسطة
		الدرجة الكلية الدافعية والتحفيز	2.93	0.726	متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (4.5) ومن المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية الذكاء

(الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها

من ناحية (الدافعية والتحفيز)، جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (2.93) مع انحراف معياري (0.726).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء (الاستراتيجي) (الدافعية والتحفيز) من وجهة نظر الموظفين في

وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (24) والتي

نصت على (يمتلك قادة الوزارة الحافز القوي لدفع عجلة التطوير) بمتوسط حسابي (3.13) مع

انحراف معياري (0.787)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) والتي نصت على (يشعر الموظفون بوجود فرصة للنمو والتقدم داخل الوزارة). بمتوسط حسابي (3.01) مع انحراف معياري (0.835)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (25)، والتي نصت على (يتم تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية) ببيئة عمل مشجعة. بمتوسط حسابي (2.99) مع انحراف معياري (0.785)، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (28)، والتي نصت على (توجد سياسات واضحة لتعزيز الدافعية لدى موظفي الوزارة). بمتوسط حسابي (2.95) مع انحراف معياري (0.833).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (31)، والتي نصت على (تعتمد الوزارة آليات تحفيزية لتعزيز الابتكار). بمتوسط حسابي (2.77) مع انحراف معياري (0.839)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (32)، والتي نصت على (يتم تقديم الحوافز (المادية و/ أو المعنوية) لدعم جهود الموظفين). بمتوسط حسابي (2.86) مع انحراف معياري (0.817).

البعد الخامس: الشراكة

ما واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الشراكة)

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها من ناحية (الشراكة)، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.6).

جدول(4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) (الشراكة)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q33	تبني الوزارة شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة في قطاع النقل والمواصلات	3.15	0.716	متوسطة
2	q34	تحرص الوزارة على توسيع نطاق الشراكات لضمان تنوع الخبرات	3.10	0.704	متوسطة
3	q35	تحرص الوزارة على التعاون البناء مع القطاع الخاص لتحسين الخدمات	3.08	0.761	متوسطة
4	q39	يتم استثمار الشراكات مع الأطراف الأخرى لتحقيق التطوير المؤسسي للوزارة	3.06	0.763	متوسطة
5	q38	يتم تقييم وتحسين أداء الشراكات بشكل مستمر في الوزارة	2.99	0.745	متوسطة
6	q37	تعتمد الوزارة أسلوب تبادل المعرفة العملية المرتبطة بعملها مع الشركاء الدوليين	2.98	0.738	متوسطة
7	q36	تعتمد الوزارة أسلوب تبادل المعرفة العملية المرتبطة بعملها مع الشركاء المحليين	2.98	0.765	متوسطة
الدرجة الكلية الشراكة			3.04	0.651	متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (4.6) ومن المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية الذكاء

(الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها

من ناحية (الشراكة)، جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (3.04) مع انحراف معياري (0.651).

وجاءت أهم مظاهر الذكاء (الاستراتيجي) (الشراكة) من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل

والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (33)، والتي نصت

على (تبني الوزارة شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة في قطاع النقل والمواصلات). بمتوسط

حسابي (3.15) مع انحراف معياري (0.716)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (34)، والتي نصت

على (تحرص الوزارة على توسيع نطاق الشراكات لضمان تنوع الخبرات.) بمتوسط حسابي (3.10) مع انحراف معياري (0.704)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (35) والتي نصت على (تحرص الوزارة على التعاون البناء مع القطاع الخاص لتحسين الخدمات) بمتوسط حسابي (3.08) مع انحراف معياري (0.761).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (36)، والتي نصت على (تعتمد الوزارة أسلوب تبادل المعرفة العملية المرتبطة بعملها مع الشركاء المحليين) بمتوسط حسابي (2.98) مع انحراف معياري (0.765).

4.2.2 الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.7).

جدول(4.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الصراعات التنظيمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	q44	يتم حل الصراعات داخل فريق بطريقتين بناءة.	3.02	0.791	متوسطة
2	q60	يسود فريق العمل جو من الاحترام المتبادل والتفاهم.	3.02	0.791	متوسطة
3	q40	يسود فريق العمل جو من الاحترام المتبادل والتفاهم.	3.02	0.864	متوسطة
4	q41	يسود فريق العمل جو من الاحترام المتبادل والتفاهم.	2.97	0.846	متوسطة

متوسطة	0.797	2.97	تعتمد الإدارة على الحلول طويلة الأمد بدلا من الحلول المؤقتة لحل الصراعات.	q45	5
متوسطة	0.870	2.97	تتم إدارة الصراعات في مكان عملي بطريقة شفافة.	q42	6
متوسطة	0.845	2.95	تُقدّر الوزارة تعدد الآراء، لذلك ترى الصراعات فرصة للتحسين.	q61	7
متوسطة	0.796	2.95	تتمتع الإدارة بمهارات فعالة في التوسط لحل الصراعات	q46	8
متوسطة	0.821	2.95	عند حدوث صراعات في الوزارة، يتم حلها خلال إطار زمني معقول.	q57	9
متوسطة	0.892	2.95	يشعر الموظفون بالراحة عند التعبير عن اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.	q43	10
متوسطة	0.802	2.94	تدعم بيئة العمل التعاون بين الموظفين رغم اختلاف وجهات النظر بينهم .	q59	11
متوسطة	0.802	2.94	يعد حل الصراعات جزءا من ثقافة الوزارة.	q62	12
متوسطة	0.756	2.93	تشجع الإدارة النقاشات المفتوحة لحل الصراعات.	q47	13
متوسطة	0.820	2.93	تتظر إدارة الوزارة الى مهارات حل الصراعات كعوامل مهمة في التطور الوظيفي.	q64	14
متوسطة	0.774	2.92	تدعم الإدارة الموظفين بشكل نشط في حل الصراعات.	q51	15
متوسطة	0.810	2.90	تتعامل الإدارة مع الصراعات بحيادية.	q48	16
متوسطة	0.777	2.89	يعدّ التوسط الطريقة الأساسية لحل الصراعات في الوزارة.	q53	17
متوسطة	0.777	2.89	تشجع الإدارة الحوار البناء لحل الصراعات.	q52	18
متوسطة	0.795	2.88	يتم تدريب الموظفين على كيفية إدارة وحل الصراعات	q54	19
متوسطة	0.766	2.86	تتعامل الإدارة مع الصراعات باحترافية.	q49	20
متوسطة	0.833	2.85	تعتمد الوزارة إجراءات واضحة لحل الصراعات	q56	21
متوسطة	0.809	2.85	تعتمد الوزارة سياسات واضحة لحل الصراعات	q55	22

متوسطة	0.744	2.85	توفر الوزارة برامج تدريبية حول التعامل مع الصراعات.	q63	23
متوسطة	0.783	2.82	توفر الإدارة التوجيه اللازم لكيفية حل الصراعات.	q50	24
متوسطة	0.856	2.79	يتم تشجيع موظفي الوزارة للتعبير عن مخاوفهم دون الخوف من أي عواقب سلبية.	q58	25
متوسطة	0.697	2.92	الدرجة الكلية لمستوى إدارة الصراعات التنظيمية		

نلاحظ من الجدول رقم (4.7) ومن المعطيات الواردة في الجدول أن الدرجة الكلية مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.92) مع انحراف معياري (0.697)، من وجهة نظر الموظفين الموظفين فيها.

وجاءت أهم مظاهر مستوى إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات، والتي كانت بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (44)، والتي نصت على (يتم حل الصراعات داخل فريقي بطريقة بناءة) بمتوسط حسابي (3.02) مع انحراف معياري (0.791)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (60)، والتي نصت على (يسود فريق العمل جو من الاحترام المتبادل والتفاهم). بمتوسط حسابي (3.02) مع انحراف معياري (0.791)، يليها في المرتبة الثالث الفقرة رقم (40)، والتي نصت على (يتم حل الصراعات في الوزارة بصورة فعالة). بمتوسط حسابي (3.02) مع انحراف معياري (0.864)، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (41)، والتي نصت على (يتم حل الصراعات في مكان عملي بطريقة عادلة). بمتوسط حسابي (2.97) مع انحراف معياري (0.846)، يليها بالمرتبة الخامسة الفقرة رقم (45) والتي نصت على (تعتمد الإدارة على الحلول طويلة الأمد بدلا من الحلول المؤقتة لحل الصراعات). بمتوسط حسابي (2.97) مع انحراف معياري (0.797).

وكان أقلها أهمية والأخيرة من حيث الترتيب الفقرة رقم (58)، والتي نصت على (يتم تشجيع موظفي الوزارة للتعبير عن مخاوفهم دون الخوف من أي عواقب سلبية). بمتوسط حسابي (2.79)

مع انحراف معياري (0.856)، وجاءت بالمرتبة قبل الأخيرة الفقرة رقم (50)، والتي نصت على (توفر الإدارة التوجيه اللازم لكيفية حل الصراعات) بمتوسط حسابي (2.82) مع انحراف معياري (0.783).

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظامي، والاستشراف، والدافعية والتحفيز، والشراكة) في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية؟ ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) للرؤية المستقبلية في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) للتفكير النظامي في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) للاستشراف في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) للدافعية والتحفيز في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

• لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للمشاركة في إدارة الصراعات

التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$)

للرؤية المستقبلية في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استعمال اختبار معامل الانحدار المعياري

(Standardized Regression) للرؤية المستقبلية في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة

نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.8).

جدول رقم (4.8) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير

النكاه (الاستراتيجي) (الرؤية المستقبلية) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
للرؤية المستقبلية وإدارة الصراعات التنظيمية	0.619	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.383

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير

الرؤية المستقبلية ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة

الغربية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وكان الدور طردية بين

متغير الرؤية المستقبلية ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب

الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها، بحيث كلما زاد دور الرؤية المستقبلية ارتفع مستوى

إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، كما تبين من

الاختبار أعلاه أن(38.3%) من الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من أفراد العينة قد كان لمتغير الرؤية المستقبلية دور على إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وبذلك نصل الى نفي صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للتفكير النظمي في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استعمال اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للتفكير النظمي في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.9)

جدول رقم (4.9) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (التفكير النظمي) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
التفكير النظمي وإدارة الصراعات التنظيمية	0.609	0.000

R Square (معامل التحديد) =0.370

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير التفكير النظمي، ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، و كان هذا الدور طرديا بين متغير التفكير النظمي، ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب

الصفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها، بحيث كلما زاد دور التفكير النظمي ارتفع مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، كما تبين من الاختبار أعلاه أن (37%) من الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من أفراد العينة قد كان لمتغير التفكير النظمي دور على إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للاستشراف في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استعمال اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للاستشراف في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.10)

جدول رقم (4.10) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (الاستشراف) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
الاستشراف وإدارة الصراعات التنظيمية	0.647	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.418

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الاستشراف، ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وكان الدور طرديا بين متغير

الاستشراف ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها، بحيث كلما زاد دور الاستشراف ارتفع مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، كما تبين من الاختبار أعلاه أن (41.8%) من الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من أفراد العينة قد كان لمتغير الاستشراف دور على إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) للدافعية والتحفيز في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استعمال اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدافعية والتحفيز في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.11)

جدول رقم (4.11) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (الدافعية والتحفيز) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
الدافعية والتحفيز وإدارة الصراعات التنظيمية	0.815	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.664

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير: الدافعية والتحفيز، ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وكان الدور طرديا بين متغير الدافعية والتحفيز، ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها، بحيث كلما زاد دور الدافعية والتحفيز ارتفع مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، كما تبين من الاختبار أعلاه أن (66.4%) من الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من أفراد العينة قد كان لمتغير الدافعية والتحفيز دور على إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وبذلك نصل الى نفي صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للشراكة في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

وللإجابة على الفرضية السابقة تم استعمال اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للشراكة في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية. وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.12)

جدول رقم (4.12) نتائج اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) للدور بين متغير الذكاء (الاستراتيجي) (الشراكة) ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية

المتغير	قيمة BETA	الدلالة الإحصائية
الشراكة وإدارة الصراعات التنظيمية	0.794	0.000

R Square (معامل التحديد) = 0.630

يتضح من الجدول السابق وجود دور ذو دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متغير الشراكة ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00)، وهي أقل من (0.05)، و كان الدور بين متغير الشراكة ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين فيها، بحيث كلما زاد دور الشراكة ارتفع مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، كما تبين من الاختبار أعلاه (63%) من الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من أفراد العينة قد كان لمتغير الشراكة دور على إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وبذلك نصل الى نفي صحة الفرضية.

4.3.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية). وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء الباحثين حول واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

1. حسب متغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استعمال اختبار (ت) (T-Test) للفروق في

متوسطات واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً

لمتغير الجنس، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية كما هو موضح في الجدول رقم (4.13).

جدول (4.13) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	69	3.08	0.595	98	-0.403	0.688
أنثى	31	3.12	0.363			

يوضح الجدول (4.13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الجنس؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بدرجة واقع الذكاء (الإستراتيجي) بلغت (0.68)، وهذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

2. حسب متغير العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير العمر

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير العمر استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.14).

جدول (4.14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.037	2.936	0.786	3	2.359	بين المجموعات
		0.268	96	25.710	داخل المجموعات
			99	28.069	المجموع

يوضح الجدول (4.14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.03)، وهذه القيمة أقل من قيمة (ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى نفي صحة الفرضية الصفرية.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استعمل اختبار (توكي) (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات مستوى درجة واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.15).

جدول (4.15): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في متوسطات درجة واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر

المقارنات	أقل من 25 سنة	25 - أقل من 35 سنة	35 - أقل من 45 سنة	45 سنة فأكثر
أقل من 25 سنة		0.40871	0.54662	0.71656*
25 - أقل من 35 سنة			0.13791	0.30785
35 - أقل من 45 سنة				0.16994
45 سنة فأكثر				

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في متوسطات مستوى درجة واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر، كانت بين فئة (أقل من 25 سنة) وفئة (45 سنة فأكثر)، وبالرجوع للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير تكون الفروق لصالح فئة (أقل من 25 سنة) لكون المتوسط الحسابي (3.62) لهم هو الأعلى، ويتضح ذلك من جدول رقم (4.16) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول (4.16): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 25 سنة	4	3.62	0.938
25 - أقل من 35 سنة	29	3.21	0.349
35 - أقل من 45 سنة	44	3.07	0.558
45 سنة فأكثر	23	2.90	0.533
المجموع	100	3.0979	0.532

3. حسب متغير المسمى الوظيفي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع الذكاء

الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير المسمى الوظيفي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المسمى الوظيفي استعمال اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع الذكاء (الإستراتيجي) في

وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.17).

جدول (4.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.057	2.385	.640	4	2.561	بين المجموعات
		0.269	95	25.508	داخل المجموعات
			99	28.069	المجموع

يوضح الجدول (4.17) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.057)، وهذه القيمة أكبر من قيمة (ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.18): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
-	1.8462	1	مديرعام
0.746	2.9139	14	مدير دائرة
0.377	3.25	20	رئيس وحدة
0.470	3.12	35	رئيس قسم
0.525	3.09	30	رئيس شعبة
0.532	3.09	100	المجموع

4. حسب متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع الذكاء

الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي استعمال اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل

والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصل الباحث إلى النتائج

كما هو موضح في الجدول رقم (4.19).

جدول (4.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل

العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.531	0.638	0.182	2	0.364	بين المجموعات
		0.286	97	27.705	داخل المجموعات
			99	28.069	المجموع

يوضح الجدول (4.19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات درجة واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين

وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.53)، وهذه القيمة أكبر من قيمة

(ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.20): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستويين متغيرين للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	5	2.85	0.721
بكالوريوس	91	3.11	0.511
دراسات عليا	4	2.99	0.832
المجموع	100	3.09	0.532

5. حسب متغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع الذكاء

الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير سنوات الخبرة استعمال اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل

والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، وقد توصل الباحث إلى النتائج

كما هو موضح في الجدول رقم (4.21).

جدول (4.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.083	2.297	0.627	3	1.880	يبين المجموعات
		0.273	96	26.189	داخل المجموعات
			99	28.069	المجموع

يوضح الجدول (4.21) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.08)، وهذه القيمة أكبر من قيمة (ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.22): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستويات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	7	3.44	0.727
5 - أقل من 10 سنوات	23	3.07	0.512
10 - أقل من 15 سنة	38	3.17	0.407
15 سنة فأكثر	32	2.94	0.598
المجموع	100	3.09	0.532

6. حسب متغير الوحدة الإدارية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير الوحدة الإدارية للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الوحدة الإدارية استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الوحدة الإدارية، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.23).

جدول (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

واقع الذكاء الإستراتيجي في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الوحدة

الإدارية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.151	1.775	0.707	4	2.829	بين المجموعات
		0.399	45	17.937	داخل المجموعات
			49	20.766	المجموع

يوضح الجدول (4.23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات درجة واقع الذكاء (الإستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين

وفقاً لمتغير الوحدة الإدارية لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.15)، وهذه القيمة أكبر من قيمة

(ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.24): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى واقع الذكاء

الإستراتيجي تعزى لمتغير الوحدة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوحدة الإدارية
0.691	3.24	29	الإدارة
0.706	2.68	5	التراخيص
0.456	3.08	6	الأرشفيف
0.364	2.70	4	الرقابة الميدانية والتفتيش
0.469	3.48	6	دائرة الفاحصين
0.651	3.15	50	المجموع

4.3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية).

وينبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الوحدة الإدارية.

1. حسب متغير الجنس:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استعمال اختبار (ت) (T-Test) للفروق في متوسطات واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الجنس، وقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية كما هو موضح في الجدول رقم (4.25).

جدول (4.25) اختبار (T-Test) للفروق في متوسطات واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	69	2.89	0.765	98	-0.621	0.536
أنثى	31	2.97	0.522			

يوضح الجدول (4.25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الجنس؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بدرجة واقع إدارة الصراعات التنظيمية بلغت (0.53)، وهذه القيم أكبر من قيمة (ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

2. حسب متغير العمر:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير العمر للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير العمر استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر ، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.26).

جدول (4.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير العمر

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.126	1.958	0.927	3	2.780	بين المجموعات
		0.473	96	45.436	داخل المجموعات
			99	48.216	المجموع

يوضح الجدول (4.26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين

وفقاً لمتغير العمر؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.12)، وهذه القيمة أكبر من قيمة (ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.27): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 25 سنة	4	3.36	1.681
25 - أقل من 35 سنة	29	3.10	0.539
35-أقل من 45 سنة	44	2.85	0.714
45 سنة فأكثر	23	2.73	0.557
المجموع	100	2.92	0.697

3. حسب متغير المسمى الوظيفي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع إدارة

الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير المسمى الوظيفي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المسمى الوظيفي استعمال اختبار تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع إدارة الصراعات التنظيمية

في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد توصل

الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.28).

جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغيراً

لمسمى الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.076	2.188	1.017	4	4.067	بين المجموعات
		0.465	95	44.149	داخل المجموعات
			99	48.216	المجموع

يوضح الجدول (4.28) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات درجة واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين

وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.07)، وهذه القيمة أكبر من قيمة

(ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.29): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
-	1.28	1	مدير عام
0.786	2.78	14	مدير دائرة
0.470	3.09	20	رئيس وحدة
0.552	3.00	35	رئيس قسم
0.861	2.82	30	رئيس شعبة
0.697	2.92	100	المجموع

4. حسب متغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير المؤهل العلمي للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المؤهل العلمي استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.30).

جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.316	1.167	0.566	2	1.133	بين المجموعات
		0.485	97	47.083	داخل المجموعات
			99	48.216	المجموع

يوضح الجدول (4.30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.31)، وهذه القيمة أكبر من قيمة (ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.31): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	5	2.48	1.071
بكالوريوس	91	2.95	0.664
دراسات عليا	4	2.78	0.955
المجموع	100	2.92	0.697

5. حسب متغير سنوات الخبرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع إدارة

الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير سنوات الخبرة
للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير سنوات الخبرة استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.32).

جدول (4.32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.228	1.468	0.705	3	2.115	بين المجموعات
		0.480	96	46.101	داخل المجموعات
			99	48.216	المجموع

يوضح الجدول (4.32) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجة واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.22)، وهذه القيمة أكبر من قيمة (ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.33): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	7	3.33	1.225
5 - أقل من 10 سنوات	23	2.88	0.734
10 - أقل من 15 سنة	38	2.99	0.583
15 سنة فأكثر	32	2.77	0.637
المجموع	100	2.92	0.697

6. حسب متغير الوحدة الإدارية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين لمتغير الوحدة الإدارية للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير الوحدة الإدارية استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الوحدة الإدارية، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (4.34).

جدول (4.34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis) للفروق في مستوى

واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين وفقاً لمتغير الوحدة

الإدارية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.111	1.998	1.094	4	4.376	بين المجموعات
		0.547	45	24.636	داخل المجموعات
			49	29.012	المجموع

يوضح الجدول (4.34) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في

متوسطات درجة واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين

وفقاً لمتغير الوحدة الإدارية؛ لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.11) وهذه القيمة أكبر من قيمة

(ألفا) (0.05)، وبذلك نصل إلى إثبات صحة الفرضية الصفرية.

جدول (4.35): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في مستوى تعزى لمتغير الوحدة

الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوحدة الإدارية
0.765	3.13	29	الإدارة
0.843	2.35	5	التراخيص
0.717	2.88	6	الأرشفة
0.721	2.81	4	الرقابة الميدانية والتفتيش
0.502	3.52	6	دائرة الفاحصين
0.769	3.04	50	المجموع

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة "دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية " من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات جنوب الضفة الغربية، فإن الباحث قد توصل إلى النتائج الآتي:

5.1.1 مناقشة أسئلة الدراسة

مناقشة السؤال الأول

درجة مستوى تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة من وجهة نظر الموظفين فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) بانحراف معياري (0.532). وكان مستوى تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية من ناحية (الرؤية المستقبلية) بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) مع إحراف معياري (0.567)، ومن ناحية (التفكير النظامي) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04) مع انحراف معياري (0.592)، ومن ناحية (الاستشراف) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.09) مع انحراف معياري (0.524)، ومن ناحية (الدافعية والتحفيز) بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) مع انحراف معياري (0.726)، ومن ناحية (الشراكة) درجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04) مع انحراف معياري (0.651).

يعزو الباحث المستوى المتوسط في تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية إلى عدد من الأسباب البنيوية والتنظيمية، حيث يرى أن غياب التخطيط (الاستراتيجي) الشامل، وضعف التكامل بين وحدات الوزارة المختلفة يؤثران سلباً على مدى تبني مفاهيم الذكاء (الاستراتيجي) وتطبيقها بشكل فعال. كما يُرجع الباحث هذه النتيجة إلى محدودية الموارد المتاحة، سواء البشرية أم المادية أم التقنية، والتي تُعد من العوامل المؤثرة في قدرة المؤسسة على الاستشراف، والتخطيط بعيد المدى، إضافة إلى أن طبيعة الهيكل الإداري التقليدي قد تعيق تبني التفكير النظامي والشراكة المؤسسية.

ويرى الباحث أن ارتفاع مستوى "الرؤية المستقبلية" مقارنة بباقي الأبعاد يعكس وجود وعي لدى الإدارة العليا بأهمية الاستعداد للمستقبل والتخطيط له، غير أن هذا التوجه يبقى محصوراً في الإطار النظري دون ترجمة كافية إلى ممارسات عملية. كما يعزو الباحث تدني بُعد "الدافعية والتحفيز" إلى غياب بيئة عمل مشجعة على المبادرة والإبداع، وضعف نظام الحوافز والتقدير الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى فتور في تفاعل الموظفين مع الرؤية (الاستراتيجية) للوزارة.

ويُرجع الباحث المستوى المتوسط في "الاستشراف" و"التفكير النظامي" إلى ضعف التدريب والتأهيل في هذه الجوانب، مما يحول دون قدرة الموظفين على فهم الترابط بين الأنظمة الفرعية المختلفة داخل الوزارة أو تحليل المتغيرات الخارجية بعمق. كما أن بعد "الشراكة" يعاني من محدودية التنسيق مع الجهات ذات العلاقة وضعف التعاون المؤسسي، مما يحد من فاعلية العمل التشاركي المطلوب في إطار الذكاء (الاستراتيجي).

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، مع ارتفاع ملحوظ في بُعد الرؤية المستقبلية،

مقابل تدنٍ نسبي في بُعد الدافعية والتحفيز. وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الحراسيس (202)، التي أشارت إلى وجود مستويات متوسطة لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي) جميعها باستثناء الشراكة، وهو ما يعكس واقعاً مشابهاً في المؤسسات الحكومية من حيث التفاوت في تبني أبعاد الذكاء (الاستراتيجي). كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة العليمات (2024) التي بينت أن أبعاد الذكاء (الاستراتيجي) كانت مرتفعة بشكل عام، لكنها أظهرت أيضاً تفاوتاً بين الأبعاد، وهو ما يعكس تفاوت درجة الاهتمام المؤسسي بكل بعد على حدة، حيث سُجل في الدراستين تميز واضح لبعض الأبعاد مثل: الرؤية المستقبلية، والاستشراف، مقابل انخفاض في الدافعية أو الشراكة. كذلك، تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة محيسن وآخرين (2021) التي بينت أن الذكاء (الاستراتيجي) في بعض الشركات الفلسطينية جاء بمستوى مرتفع نسبياً، لكن مع وجود تفاوت في بعض الأبعاد، الأمر الذي يعكس التحديات المؤسسية ذاتها التي تواجهها المؤسسات في بيئات غير مستقرة. من جهة أخرى، تختلف الدراسة الحالية مع دراسة الشورة (2023) التي أظهرت أن الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده جاء بمستوى مرتفع، وكان له أثر مباشر في زيادة الأعمال المستدامة، وهو ما يشير إلى اختلاف السياق المؤسسي، حيث أجريت الدراسة في شركات صناعية خاصة تتسم بمرونة أكثر في التطبيق والتحفيز.

كما يلاحظ اختلاف واضح مع دراسة Nasution et al. (2024) التي بينت أن الذكاء (الاستراتيجي) في الجامعات الإندونيسية يؤدي دوراً محورياً وفاعلاً في تحقيق الأداء المؤسسي، وذلك ضمن بيئة تنظيمية أكثر استقراراً وانفتاحاً مقارنة بالبيئة الإدارية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

مناقشة السؤال الثاني

إن درجة مستوى إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية، جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين فيها حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92) بانحراف معياري (0.697).

يعزو الباحث المستوى المتوسط في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية إلى أسباب تنظيمية عدة، وإدارية تتعلق بطبيعة الهيكل الإداري والثقافة المؤسسية السائدة في الوزارة. ويرى أن غياب آليات واضحة ومعتمدة لمعالجة الخلافات والصراعات داخل بيئة العمل، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارة العليا، يسهمان في جعل إدارة الصراعات تتم بطرق تقليدية وغير ممنهجة، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية الحلول المتبعة. كما يرجع الباحث هذا المستوى إلى نقص التدريب والتأهيل لدى القيادات الإدارية في كيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية بشكل علمي واحترافي، حيث تُترك هذه المسائل غالباً للاجتهادات الفردية والميول الشخصية دون اعتماد نماذج أو استراتيجيات معتمدة لإدارة الصراع.

ويُعزى أيضاً هذا المستوى إلى غياب ثقافة العمل الجماعي والمؤسسي بشكل متكامل، بالإضافة إلى ضعف بيئة الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات الوظيفية، مما يعمق الصراعات بدلاً من حلّها. كما أن الضغط الناتج عن تراكم المهام ونقص الموارد، سواء البشرية أم المادية، قد يؤدي إلى نشوء صراعات تنظيمية يصعب إدارتها بفعالية. ويرى الباحث أن هذه النتائج تعكس الحاجة إلى تبني استراتيجية مؤسسية واضحة لإدارة الصراعات التنظيمية تقوم على مبادئ العدالة والشفافية، والتواصل الفعّال، مع ضرورة تدريب القيادات الإدارية على مهارات التفاوض، وحل النزاعات، وتعزيز ثقافة العمل التشاركي بما يسهم في تقليل التوترات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة داود (2022) التي توصلت إلى أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى تشابه في البيئة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية الفلسطينية، لا سيما من حيث التحديات المرتبطة بتنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات. كما اتفقت نتائج الدراسة أيضاً مع دراسة (أبو عيادة) (2021) التي أظهرت أن وزارة الصحة في غزة تطبق العدالة التنظيمية بدرجة فوق المتوسطة، في حين كان استعمال (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي عند حدود متوسطة، خاصة في ظل أزمات داخلية تؤثر على التواصل بين الموظفين والإدارة، وهي ظروف تتقاطع إلى حد كبير مع البيئة التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات. في المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الحجازين (2023) التي بينت أن مستوى (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية بمحافظة الكرك جاء مرتفعاً، مما يعكس اختلافاً في القدرات التنظيمية والإدارية المتاحة وربما في الثقافة المؤسسية. كما تختلف أيضاً مع دراسة خليل (2020) التي أظهرت أن (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية كانت بدرجة مرتفعة، مما يدل على قدرة أكبر لدى هذه الفئة في توظيف أدوات إدارة الصراع؛ لتحقيق بيئة تعليمية، وتنظيمية مستقرة وفعّالة.

5.1.2 مناقشة فرضيات الدراسة

مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى:

تم نفي صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، والتفكير النظامي، والاستشراف، والدافعية والتحفيز، والشاركة) في إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية"، حيث أظهرت الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من (0.05)، وكان الدور بين متغير أبعاد الذكاء (الاستراتيجي)، ومتغير إدارة الصراعات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية.

يعزو الباحث وجود دور دال إحصائياً لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية إلى الدور المحوري الذي تؤديه مكونات الذكاء (الاستراتيجي) في تمكين القادة والإدارات من قراءة الواقع التنظيمي وفهم أسبابه وسياقاته، واتخاذ قرارات أكثر دقة، وملاءمة لمعالجة الصراعات داخل بيئة العمل. ويرى الباحث أن الرؤية المستقبلية، على سبيل المثال، تسهم في استباق التحديات والصراعات المحتملة بالتخطيط المسبق ووضع بدائل استراتيجية، في حين يُمكن التفكير النظامي الإدارة من فهم ترابط المشكلات التنظيمية ضمن نسق شامل، ما يتيح حلولاً متكاملة تقلل من حدة النزاعات وتكرارها.

ويُعزى هذا الدور أيضاً إلى أن امتلاك المهارات المرتبطة بالاستشراف والدافعية والتحفيز، يعزز من قدرة القيادات على احتواء المواقف المتوترة، وتحويلها إلى فرص للتعلم والتحسين، كما أن تبني مبدأ المشاركة في العمل يشجع على المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، مما يقلل من شعور

التهميش أو الغبن الذي غالباً ما يكون سبباً مباشراً في نشوء الصراعات التنظيمية. كما يرى الباحث أن هذه العلاقة الطردية ناتجة عن التداخل الوظيفي بين أبعاد الذكاء (الاستراتيجي)، وآليات إدارة الصراع، إذ إن الذكاء (الاستراتيجي) لا يُمارس في فراغ، بل يتجسد بممارسات إدارية يومية تؤثر في طريقة تعاطي المؤسسة مع التوترات، والمواقف الصراعية. لذلك، فإن تنمية الذكاء (الاستراتيجي) يُعد ضرورة لتعزيز بيئة تنظيمية مستقرة، وأكثر استجابة للنزاعات.

تتفق نتائج الدراسة الحالية، التي أظهرت وجود دور دال إحصائياً للذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده في إدارة الصراعات التنظيمية، مع دراسة الحراسيس (2024) التي توصلت إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء (الاستراتيجي) في إعادة هندسة العمليات، حيث ركزت الدراسة على أبعاد مشابهة: (التفكير النظمي، والاستشراف، والدافعية، والشاركة) وأكدت أن تفعيل هذه الأبعاد يعزز قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات تنظيمية فعّالة، مما ينعكس إيجاباً على التعامل مع الصراعات الداخلية. كما تتفق مع دراسة العليمات (2024) التي وجدت أن الذكاء (الاستراتيجي) بأبعاده يؤثر في إدارة الأزمات، وهي بيئة تنظيمية تتقاطع في طبيعتها مع بيئة الصراعات، من حيث التوتر، واتخاذ القرارات تحت الضغط، وأشارت إلى أهمية الريادة كمتغير وسيط، ما يعزز فكرة أن الذكاء (الاستراتيجي) يُسهم في خفض حدة الأزمات والصراعات. كذلك، تتشابه النتائج مع دراسة الشورة (2023) التي أثبتت وجود دور للذكاء (الاستراتيجي) في ريادة الأعمال المستدامة بالحوكمة، حيث تؤكد الدراسة أن الذكاء (الاستراتيجي) يوفّر رؤية شاملة وإدارة متوازنة تؤثر في مختلف مجالات العمل، بما في ذلك إدارة التوترات والصراعات التنظيمية. ومن جهة أخرى، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محيسن وآخرين (2021) التي رغم تأكيدها على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء (الاستراتيجي) والثقافة التنظيمية، لم تتطرق بشكل مباشر إلى إدارة الصراع، مما يجعل العلاقة غير مباشرة، ولا تُظهر بشكل

صريح تأثير الذكاء (الاستراتيجي) على الصراعات التنظيمية. كما تختلف مع دراسة داود (2022) التي أكدت وجود علاقة بين أساليب إدارة الصراع وجودة القرارات الإدارية، لكنها لم تجد علاقة مباشرة بين الذكاء (الاستراتيجي) كمفهوم شامل وإدارة الصراع، وهو ما يُظهر تباينًا في التركيز والأثر بين الدراستين. وأيضًا تختلف مع دراسة (أبو) عيادة (2021) التي أوضحت ضعف بعض (استراتيجيات) إدارة الصراع رغم توافر العدالة التنظيمية، مما يدل على أن وجود عوامل إيجابية أخرى لا يعني بالضرورة تفعيل الذكاء (الاستراتيجي) بصورة كافية للتأثير في إدارة الصراع، وهو ما يبرز كفجوة مقارنة مع الدراسة الحالية التي أثبتت التأثير المباشر للذكاء (الاستراتيجي).

مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية:

تم إثبات صحة الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية)" حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، بينما تم نفي صحة الفرضية الصفريّة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى لمتغير العمر" حيث كانت الدلالة الإحصائية (0.03)، أقل من (0.05)، وكانت الفروق لصالح فئة (أقل من 25 سنة) لكون المتوسط الحسابي (3.62) لهم هو الأعلى.

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء (الاستراتيجي) في وزارة النقل والمواصلات تعزى إلى المتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوحدة الإدارية) إلى أن بيئة العمل في الوزارة تتسم بنوع من التجانس في الثقافة التنظيمية ونمط الإدارة، مما يجعل الموظفين، على اختلاف خصائصهم (الديمغرافية)، يخضعون لنفس السياسات، والظروف والفرص المتعلقة بتطبيق الذكاء (الاستراتيجي). ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس أيضاً محدودية التمايز الوظيفي أو الإداري في طبيعة توزيع المهام والمسؤوليات، حيث قد لا تتاح للموظفين فرص كافية للتفاعل مع ممارسات الذكاء (الاستراتيجي) بشكل متفاوت يُحدث فروقاً ملموسة بين فئاتهم المختلفة.

أما فيما يخص متغير العمر، فيُرجع الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة الموظفين "أقل من 25 سنة" إلى ما تتمتع به هذه الفئة من حماس وانفتاح على المفاهيم الحديثة في الإدارة، ومنها الذكاء (الاستراتيجي)، فضلاً عن ميلهم إلى استعمال التقنيات الحديثة والانخراط في التطوير المهني. كما يرى الباحث أن صغر السن غالباً ما يكون مرتبطاً بحداثة التخرج والانكشاف المباشر على المناهج المعاصرة التي تؤكد على أهمية التفكير (الاستراتيجي)، وهو ما ينعكس في تقييمهم الإيجابي المرتفع لمستوى الذكاء (الاستراتيجي) في الوزارة مقارنة بزملائهم من الفئات العمرية الأكبر. ويُعزى ذلك أيضاً إلى أن هذه الفئة قد تنتظر بإيجابية أكبر إلى السياسات والتوجهات المؤسسية، في ظل طموحاتها العالية، ورغبتها في التغيير والتطوير.

تتفق نتائج الدراسة الحالية، التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول واقع الذكاء (الاستراتيجي) تعزى للمتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوحدة الإدارية)، مع دراسة داود (2022)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الأفراد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى: متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، مما يشير إلى أن التقديرات في كلا الدراستين تتأثر بالبيئة

المؤسسية العامة أكثر من الخصائص الفردية للمبحوثين. كذلك، تتفق النتائج مع دراسة محيسن وآخرين (2021)، التي لم تسجل فروقاً دالة إحصائية في تصور الذكاء (الاستراتيجي) بين الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة في شركة توزيع الكهرباء، وهو ما يعكس درجة من التماثل في البيئة المؤسسية التي تؤثر على ممارسات الذكاء (الاستراتيجي) بصورة موحدة. ومن ناحية أخرى، تختلف الدراسة الحالية مع دراسة خليل (2020)، التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في تطبيق (استراتيجيات) إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، مما يشير إلى أن بعض البيئات التعليمية والتنظيمية قد تتيح تفاعلاً أكبر مع الخصائص الشخصية، على عكس ما هو موجود في وزارة النقل والمواصلات. كما تختلف مع دراسة فارس (2021)، التي أظهرت أن المتغيرات (الديمغرافية) لها أثر في إدراك أخلاقيات العمل (واستراتيجيات) إدارة الصراع، وخاصة من حيث اختلاف التأثير بحسب الموقع الوظيفي. أما فيما يخص متغير العمر، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع ما أشار إليه الشورة (2023) ضمناً، من أن الفئات الشابة أكثر تفاعلاً مع مفاهيم حديثة كالذكاء (الاستراتيجي) والحوكمة، مما يعزز نتائج هذه الدراسة في أن فئة "أقل من 25 سنة" أظهرت إدراكاً أعلى للذكاء (الاستراتيجي). كما تتقاطع مع دراسة العليمات (2024)، التي ركزت على أدوار الريادة والابتكار، والتي غالباً ما تكون مرتبطة بالفئات الأصغر سناً بحكم تطلعهم للتجديد والاستجابة الفعالة للتحديات.

مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

تم إثبات صحة الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر الموظفين تعزى للمتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، العمر،

والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوحدة الإدارية) " حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

يعزو الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات تُعزى للمتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوحدة الإدارية) إلى الطبيعة التنظيمية الموحدة التي تحكم بيئة العمل داخل الوزارة، والتي تتسم بقدر من التجانس في تطبيق السياسات والإجراءات، الأمر الذي يؤدي إلى تساوي فرص الاحتكاك مع الصراعات التنظيمية وآليات إدارتها بين مختلف الفئات الوظيفية. كما يرى الباحث أن غياب التنوع في (الاستراتيجيات) المتبعة لإدارة الصراع على مستوى الوحدات الإدارية، وتكرار الأساليب التقليدية في التعامل مع المشكلات الداخلية، يجعل من الصعب ظهور تباين في تقييم الأفراد لإدارة الصراع بناءً على خصائصهم الفردية.

ويُعزى ذلك أيضاً إلى ضعف ثقافة التمكين الإداري، وغياب التفويض الواسع للموظفين بمختلف مستوياتهم، ما يحدّ من تفاوت التجارب الشخصية المرتبطة بإدارة النزاعات، وبالتالي تتقارب آراء الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم (الديمغرافية). كما يربط الباحث هذه النتيجة بطبيعة الهيكل الوظيفي المركزي في الوزارة، والذي قد لا يتيح تمييزاً واضحاً في الأدوار والسلطات بين الفئات الوظيفية المختلفة، مما يقلل من تأثير متغيرات مثل المسمى الوظيفي أو سنوات الخبرة على تقييم إدارة الصراعات.

ويخلص الباحث إلى أن هذه النتيجة تؤكد وجود فجوة في التنوع الإداري والاستثمار في الخصائص الفردية للموظفين في مواجهة الصراعات، مما يستدعي تطوير (استراتيجيات) أكثر مرونة وتكيفاً مع تنوع الخلفيات الوظيفية و(الديمغرافية) داخل المؤسسة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية، التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول واقع إدارة الصراعات التنظيمية تعزى للمتغيرات (الديمغرافية): (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوحدة الإدارية)، مع ما توصلت إليه دراسة داود (2022)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وهو ما يعكس تشابهاً في البيئات الحكومية من حيث محدودية تأثير الخصائص الفردية على تقييم ممارسات الإدارة. كذلك، تتفق مع دراسة محيسن وآخرين (2021)، التي لم تسجل فروقاً تعزى إلى خصائص (ديمغرافية) في تصورات الموظفين حول الذكاء (الاستراتيجي) والثقافة التنظيمية، مما يعزز الفرضية بأن بعض المؤسسات تتبع أنماطاً إدارية موحدة تؤثر بالتساوي في جميع الموظفين، بصرف النظر عن خلفياتهم أو مواقعهم التنظيمية. ومن ناحية أخرى، تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة خليل (2020)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في استراتيجيات إدارة الصراع، حيث بينت أن التنوع (الديمغرافي) يؤثر في تقييم الأفراد لكيفية إدارة النزاعات داخل المدارس، ما يشير إلى أن طبيعة القطاع (تربوي مقابل خدمي حكومي) قد تؤثر في درجة تباين الآراء. كما تختلف أيضاً مع دراسة فارس (2021)، التي أظهرت أن هناك فروقاً في (استراتيجيات) إدارة الصراع تعزى للمسمى الوظيفي والخبرة، مما يدل على أن الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات الأكاديمية تؤثر في تصور الموظف لأداء الإدارة في التعامل مع الصراعات. وأيضاً، تختلف مع ما ورد في دراسة الحجازين (2023)، التي بينت أن مستوى إدارة الصراع يختلف باختلاف طبيعة الهيكل الوظيفي، وهو ما لم يظهر في وزارة النقل والمواصلات في الدراسة الحالية، ما يشير إلى وجود نوع من الجمود الإداري أو التشابه في تجارب الموظفين.

5.2 التوصيات:

بناءً لما توصل إليه الباحث من نتائج في الدراسة يوصي بالآتية :

1. تصميم برامج تدريبية متخصصة في التفكير النظامي والاستشراف تستهدف رفع كفاءة الموظفين في تحليل السياقات التنظيمية، وربط الأنشطة والأهداف ببعضها ضمن رؤية استراتيجية متكاملة.
2. تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بتطوير آليات تشجيعية تُسهم في رفع مستوى الدافعية والتحفيز لدى الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والتفاعل مع التوجهات (الاستراتيجية).
3. إعادة هيكلة آليات التواصل الداخلي بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة، وتقليل فرص التوتر، وسوء الفهم المؤدي للصراعات التنظيمية.
4. إعداد سياسة مؤسسية لإدارة الصراعات التنظيمية تتضمن آليات واضحة لحل الخلافات والنزاعات، مع تدريب الكوادر على تطبيقها عملياً بما يعزز بيئة عمل أكثر انسجاماً واستقراراً.
5. الاستفادة من الموظفين الشباب في فرق تطويرية، ودمجهم في المبادرات (الاستراتيجية)، نظراً لإيجابيتهم المرتفعة تجاه الذكاء (الاستراتيجي)، وانفتاحهم على المفاهيم الحديثة.
6. تعزيز ثقافة الشراكة الداخلية والخارجية عبر إنشاء فرق عمل تعاونية بين الوحدات الإدارية وتطوير علاقات استراتيجية مع مؤسسات ذات علاقة، لدعم ممارسات التفكير المشترك واتخاذ القرار الجماعي.
7. تطوير برامج بناء القدرات القيادية في مجالات الذكاء العاطفي والتفاوض وحل النزاعات، لتمكين القيادات من إدارة الصراعات بفعالية وفق أسس علمية.

8. إجراء تقييم دوري لمستوى الذكاء (الاستراتيجي)، وإدارة الصراع لرصد التحسن في الأداء

التنظيمي، وتعديل الخطط بناءً على المعطيات الميدانية والتغذية الراجعة من الموظفين.

9. إجراء دراسات استشراف مستقبل الذكاء (الاستراتيجي) كمدخل لتعزيز القيادة وإدارة الصراعات

في المؤسسات الحكومية والوزارات الفلسطينية الأخرى.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

المجلات المحكمة

1. الأسمرى، عبد الرحمن. (2022). أثر الذكاء (الاستراتيجي) على إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (3)، 102-125.
2. إسماعيل، عبد الرحيم. (2023). الذكاء (الاستراتيجي) كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية على شركة السياحة بقطاع الأعمال المصري"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناس السويس، 17(2)، 212 - 260.
3. بلطرش، حياة، وجميل، أحمد. (2020). واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري - البويرة. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 23 (1)، 987 - 1006.
4. بني ياسين، علي حسين علي، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2021). أثر الذكاء (الاستراتيجي) على النجاح (الاستراتيجي): دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، 5 (1)، 88 - 121.
5. بوخلوة، باديس، ونور الدين، مزهودة. (2022). آثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت. *مجلة آفاق علمية*، 14 (2)، 828 - 847.

6. بوكلتوم، نعيمة. (2023). أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة. *مجلة الإبداع*، 13 (1)، 491 - 507.
7. الحداد، حليلة علي صالح، وعرشان، اتحاد محمد قاسم أحمد (2021). "الذكاء (الاستراتيجي) وعلاقته بالمرونة النفسية لدى الموظفين في المؤسسات، بحث محكم، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (131).
8. حسن، أميرة رمضان عبد الهادي، إبراهيم، فيصل فتحي عبد المنعم، والدوسري، أحمد فخر. (2022). أثر استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء المهني لمعلم المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية*، (107)، 89 - 131.
9. حسنين، هيثم محمد أحمد، و خليل، محمد عبدالعزيز. (2022). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالاحتراق النفسي لإداري حمامات السباحة. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، 30 (18)، 212 - 228.
10. حسين، مصطفى حميد. (2021). إدارة الصراع التنظيمي ودوره في تطبيق المساءلة الإدارية في بعض المؤسسات الرياضية في العراق. *مجلة الثقافة الرياضية*، 12 (2)، 1 - 22.
11. حسيني، سيماء، وسايح، حمزة. (2024). أثر الذكاء (الاستراتيجي) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " مؤسسة سونلغاز بولاية البيض"، *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة*، 7 (1)، 81-100.
12. حماد، أحمد، واشتيوي، محمد، والنحال، محمود. (2022). مدى تأثير الذكاء (الاستراتيجي) في تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات الإعلام المرئي الفلسطينية، *مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية*، 26 (2)، 346 - 479.

13. حمدي، زكريا، وبن بيه، طارق. (2024). أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية: دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات ملوي ايدابير تامنغست. *مجلة آفاق علمية*، 16 (2)، 55 - 74.
14. خليل، هناء أحمد محمد. (2023). أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على الموظفين بالبنوك ببيلا-كفر الشيخ. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، 16، 546 - 591.
15. الرشدي، عبد العزيز ناصر خنifer القعيط. (2023). دور الذكاء (الاستراتيجي) في تحسين الأداء (الاستراتيجي). *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 39 (39)، 441 - 474.
16. السعيد، محمد، وقاشي، خالد. (2023). دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي "دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري"، *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، 18(1)، 87-105.
17. السميري، حامد. (2022). أسباب الصراع التنظيمي ومظاهره واستراتيجيات التعامل معه "دراسة تطبيقية على جامعة الطائف"، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، جامعة سوهاج، 36(4)، 1-28.
18. الشمري، محمد عوض جاد الله. الأسدي، موعد كاظم. الموسوي، أحمد حسين أحمد (2021)، "الذكاء (الاستراتيجي) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، بحث محكم، *مجلة ميسان للدراسة الأكاديمية*، 20(40)،

19. صديق، سهير شاكر. (2021). الذكاء (الاستراتيجي) وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات العراقية في محافظة ديالى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17 (54)، 280 - 299.
20. طالب، قاسم. (2021). الذكاء (الاستراتيجي) وأثره في تحصيل مادة علم الأحياء لدى طالبات الصف الرابع العلمي، مجلة أبحاث الذكاء، 15(31).
21. عباس، حلا سامي. (2023). أثر مهارة إدارة العلاقات في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة طرطوس. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، 45 (26)، 11 - 36.
22. العرادة، عثمان سالم، وسودان، عبد الناصر عبد الرحمن ناصر. (2021). أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي في الارتباط الوظيفي: دراسة ميدانية على الهيئة التمريضية في مستشفى هيئة مأرب وكري العام. المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، 2 (2)، 17 - 50.
23. علوان، سهام. (2020). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة المصرية ومواجهة فيروس كورونا. مجلة الكلية التربوية، جامعة سوهاج، 2 (83).
24. عمار، عبد الواحد محمد بشير، ومعمر، محمد عبد العزيز. (2022). النمط القيادي التبادلي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية التجارة جامعة الزيتونة. مجلة المعرفة، 15(1)، 239 - 271.
25. عمر الفاروق، مصطفى. (2023). الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية وطرق تسييره: دراسة حالة بلدية معسكر. مجلة التنظيم والعمل، مج12، ع4، 149 - 164.

26. العموري، ميلود، وشلالي، عبد القادر. (2021). نموذج رحيـم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي: بين الواقع والتطبيق: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية. مجلة دراسات وأبحاث، 13 (1)، 44 - 59.
27. العواملة، طالب عبد الحليم عبد العزيز. (2022). أثر البيئة الريادية في الذكاء (الاستراتيجي): الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (66)، 23 - 77.
28. عوض، مريم. (2022). واقع تحقيق المزية التنافسية المستدامة في جامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة سوهاج. 16 (9).
29. فارس، محمد. (2021)، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 11(11)، 1-15.
30. الفراجي، محمد مظهر مزعل. (2022). أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين. تنمية الـرافدين، 41 (135)، 200 - 226.
31. القاضي، حسام صايل. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7 (1)، 115 - 137.

32. محمد، خميس ناصر، ونوري، علاء بشير. (2024). إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوعي (الاستراتيجي): بحث وصفي تحليلي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14 (1)، 26 – 35
33. محيسن، عون، وأبو سويرح، أيمن، وشامية، إبراهيم. (2021). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الموظفين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 30(1)، 60-82.
34. المصري، طارق توفيق وفرح، علي فرح أحمد (2020). "دافعية الإنجاز وعلاقتها بالذكاء (الاستراتيجي) لدى طلبة الملك فيصل بالسعودية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3).
35. معمري، إيمان، وعلالي، فتيحة. (2021). أثر الذكاء (الاستراتيجي) على الأداء الريادي: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة مجاميع المعرفة، 7 (1)، 706 – 718.
36. مفرج، دعاء علي عبد الرحيم (2023) "الذكاء (الاستراتيجي) وتحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي"، بحث محكم، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، (61).
37. المقبالية، موزة بنت عبيد بن محمد. (2020). واقع استخدام مديري المدارس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بمدارس ولاية صحرار (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة صحرار، صحرار.
38. المنزوع، زايد. (2020). دور الذكاء (الاستراتيجي) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء. مجلة جامعة البيضاء، 2 (3).

39. ناجي، مها محمود محمد. (2022). أثر الذكاء (الاستراتيجي) على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية. **المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات**، 9 (1)، 184 - 222
40. نصر، عزة. (2020). الذكاء (الاستراتيجي) كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر. **مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس**، 4 (44).
41. نعمة، علي ثائر، (2023) أثر الذكاء (الاستراتيجي) في رفع مستوى القادة، **مجلة الدراسات المستدامة**، 5 (1)، 1242 - 1263.
42. هادي، معاذ عبد الله، والطائي، عادل محمد عبد الله. (2022). أثر تحفيز الموظفين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 14 (4)، 187 - 206.
43. ياسين، محجوبي، ومحمد، بغيث عيسى. (2022). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية. **مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية**، 6 (2)، 134 - 156.
44. يوسف، سناء خضر، والنعمي، مثنى سعد ياسين. (2021). خفة الحركة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الحداثة الجامعة. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 13 (1)، 1 - 18.
45. يوسف، محمد أحمد محمد. (2023). المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد الموظفين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم. **المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال**، 13 (1)، 15 - 29.

46. يونس، آمال حسن، والماضي، بيان ظاهر دوشان. (2021). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 27 (3)، 9 - 39.

الرسائل

1. بني ياسين، علي. (2020). أثر الذكاء (الاستراتيجي) على النجاح (الاستراتيجي) "الدور الوسيط للمرونة (الاستراتيجي)، دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات/الأردن"، رسالة دكتوراة، جامعة مؤتة، مؤتة، الأردن.
2. أبو جودة، عبد المجيد محمد سليمان، ومساعدة، ماجد عبد المهدي محمد. (2022). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية: شركات تصنيع الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
3. الحجازين، إيناس هاني عبد الله. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية في محافظة الكرك (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
4. الحراسيس، أريج. (2024). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إعادة هندسة العمليات في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
5. حفيظ، إيمان. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

6. الحيارى، هبة. (2024). دور الرشاقة التنظيمية في الذكاء (الاستراتيجي) " دراسة حالة في بلدية السلط الكبرى"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الاردن.
7. خليل، آمال حسين يونس دار. (2020). استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الأساسية في لواء الجامعة وعلاقتها بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
8. داود، فراس. (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الخليل، الخليل.
9. الربيعي، أحمد. (2022). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في الحد من الانهيار التنظيمي " دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كلاباء المقدسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.
10. السرسك، هاشم صلاح (2020). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
11. السليطي، خالد حمد خميس. (2020). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تعزيز الارتباط الوظيفي: دراسة حالة شركة قطر فارما للصناعات الدوائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
12. الشورة، منار خالد. (2023). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في ريادة الأعمال المستدامة: الدور الوسيط للحكومة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
13. صليحة، قدور، (2021). مساهمة الذكاء (الاستراتيجي) في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، جامعة ماي، الجزائر

14. أبو علي، مصطفى إبراهيم محمد. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جودة الخدمات المقدمة من قبل أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
15. العليمات، صفاء سليمان محمد. (2024). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للريادة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
16. العواملة، طالب عبد الحليم عبد العزيز. (2022). أثر البيئة الريادية في الذكاء (الاستراتيجي): الدور المعدل لرأس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
17. العوضات، أميرة على سالم. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الإبداع الإداري: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في جنوب الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
18. عواودة، هيا زياد يوسف. (2022). أثر الذكاء (الاستراتيجي) في الابتكار المنظمي: الدور الوسيط للمهارات الناعمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
19. أبو عيادة، هبة داود عودة. (2021). واقع تطبيق العدالة التنظيمية وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

20. أبو قطيش، خالد حسين أحمد، والخشالي، شاكر جار الله محمود. (2021). أثر الذكاء

(الاستراتيجي) في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية

والتعدينية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

21. مسلم، تامر (2015). أثر الذكاء (الاستراتيجي) على القيادة من وجهة نظر القيادات

الإدارية العليا بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة

المواقع الإلكترونية

1. وزارة النقل والمواصلات، http://www.mot.gov.ps/?page_id=173980

المراجع الأجنبية

1. Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini- Amiri, S. M., Moarefi, A., Suifan, T.S., &Sweis, R. (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. **Journal of Management Development**, 39(4), 559-579.
2. Alobidyeen, B. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving entrepreneurship: A field study on Jordanian industrial companies that won the king Abdullah II Award for excellence. **Journal of Administrative and Business Studies**, 6(1).
3. Alshehri, K. (2022). The Relationship Between the Conflict Management Styles of The Heads of Academic Departments and The Organizational Commitment of The Faculty Members at Imam Abdulrahman bin Faisal University. **Journal of Positive Psychology and Wellbeing**, 6(1), 2681-2706.
4. Barnea , A. (2017) : National Strategic Intelligence and Competitive Intelligence: How a Comparative View and Mutual Learning Can Help

- Each?. **Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence**, 10(2), 133-151.
5. Beryl, A. (2017). **the Influence of Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Stima Sacco Society Limited. URI: <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/3191>**
 6. Hadžić, F. (2021). Ethnoreligious political dispute, conflict management, leadership, and civic inclusion: the Balkans and globally. **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(3), 619-637.
 7. Jebril, I., Almaslmani, R., Jarah, B., Mugableh, M., M. & Zaqeeba, N. (2023). The impact of strategic intelligence and asset management on enhancing competitive advantage: The mediating role of cybersecurity. **Uncertain Supply Chain Management**, 11(3), 1041- 1046.
 8. Lundy, B. D., Collette, T. L., & Downs, J. T. (2022). The effectiveness of indigenous conflict management strategies in localized contexts. **Cross-Cultural Research**, 56(1), 3-28.
 9. Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness. **International Journal of Educational Review**, 2(1), 1-17.
 10. Nasution, M. A & Revidea, E. Humaizi, & Kusmanto, H. (2024). Strategic Management Model for Legal Entity State University Toward a World Class university (WCU) through a strategic intelligence Approach. **Journal of La and sustainable Development**, 12, (1), e 2578.
 11. Nwokorie, E. (2017). impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria). **International Scientific Journal TURIZAM**, 21(1), 45-64.
 12. Pherson, K. & Pherson, R. (2021). Critical thinking for Strategic intelligence (3rd ed). SACE Publications, Inc.

13. Sadalia, I, Irawatum N. Syahfitri, I., & Erisma, N, N. (2021). **The impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behavior and Organizational Development (conference session) International Conference on Business and Management of Technology**, Atlantis Press.
14. Sharbaf, M., Zamani, B., & Sunyé, G. (2023). Conflict management techniques for model merging: a systematic mapping review. *Software and Systems Modeling*, 22(3), 1031-1079.
15. Sharmran, M.K. (2021). The impact of strategic intelligence on achieving competitive advantage: an analytical study of the opinions of a sample from the Karbala Governorate Health Department. **Human Sciences Research Journal**, 4(32), 507- 523
16. Tham & Kim, 2002
17. Yang, G & Liu, B. (2023). Retracted article: Research on the impact of managers green environmental awareness and strategic intelligence on corporate green product innovation strategic performance, **Ann, oper Res** (suppl 1) 5, <http://doi.org/10.1007/s10479-021-04243-5>.

الملاحق

معلق (1): استبانة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير برنامج القيادة والإدارة (الاستراتيجي)ة

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الإستراتيجية بعنوان: "دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية". ولما تتعمون به من علم ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقاييس الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية وانتمائها، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراجها بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

مع بالغ شكري وتقديري

الباحث: عرفات علي شاكر الزماعة

إشراف: د شبلي سويطي

القسم الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية):

برجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة لكم فيما يلي:	
المتغير	الخيارات
الجنس	() ذكر () أنثى
العمر	() أقل من 25 سنة () 25 - أقل من 35 سنة () 35 - أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	() مدير عام () وكيل () وكيل مساعد () مدير دائرة () رئيس وحدة () رئيس قسم () رئيس شعبة
المؤهل العلمي	() دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا
سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات () 5 - أقل من 10 سنوات () 10 - أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر
الوحدة الإدارية	

الرقم	اتجاه الفقرة	الفقرة	ملاءمة الفقرة		صياغة الفقرة		انتماء الفقرة		التعديل المقترح إن وجد
			ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
البعد الأول: الرؤية المستقبلية : وتشير إلى قدرة القادة في الوزارة على وضع تصورات واضحة وطموحة لمستقبل المنظمة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق هذه التصورات									
1.		تسعى الوزارة الى تحقيق الهدف الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها.							
2.		تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثالية التي تسعى الوزارة للحصول عليها.							

							تعمل الوزارة (منذ تأسيسها) لتحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالتها المعلنة.		3.
							تتسجم قرارات الوزارة مع رؤيتها (الاستراتيجي)ة.		4.
							تُشرك الوزارة الموظفين في تطوير رؤيتها (الاستراتيجي)ة.		5.
البعد الثاني: التفكير النظامي: يعني النظر إلى الوزارة كنظام متكامل مترابط الأجزاء، بحيث يتم فهم تأثير كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان اتخاذ قرارات شاملة وفعالة.									
							تتعامل الوزارة مع كيانها كنظام مترابط الأجزاء.		6.
							تمتلك الوزارة القدرة على التفكير المنطقي الذي يساعدها في رؤية الأحداث في البيئة المحيطة بصورة واضحة.		7.
							تشكل الوزارة فرق للعصف الذهني لدراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها منفصلة لتتلمس قيمتها في الأمد البعيد.		8.
							تتعامل الوزارة مع العناصر المكونة للمشكلة بشكل كلي وليس أجزاء منفصلة حتى يتم حلها من جذورها.		9.
							تشخص الوزارة المشكلات من وجهات نظر مختلفة.		10.
البعد الثالث: الاستشراف: هو القدرة على التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية بناءً على تحليل المعطيات الحالية، بما يساعد في وضع سيناريوهات وخطط استباقية.									

							تستقرئ الوزارة المستقبل عند تطوير استراتيجياتها في المدى البعيد.	11.	
							لدى الوزارة تصور حول توقيت إحداث التغيير في المسار (الاستراتيجي)	12.	
							تتابع الوزارة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل المحيطة عند عملية اتخاذ القرارات.	13.	
							تعمل الوزارة على تشخيص الفرص المتاحة بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق أهدافها.	14.	
							تستفيد الوزارة من الإمكانيات الذاتية للموظفين في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	15.	
البعد الرابع: الدافعية: تمثل الحافز الداخلي لدى الأفراد والوزارة لتحقيق الأهداف (الاستراتيجي)ة من خلال الالتزام والطموح المستمر للتطور والتحسين.									
							تمتلك الوزارة القدرة على حث الموظفين لتنفيذ رؤيتها (الاستراتيجي)ة.	16.	
							تعمل الوزارة على إثارة التنافس بين الموظفين لتقديم المزيد من الإنجازات.	17.	
							تكافئ الوزارة الموظفين باستخدام حوافز متنوعة لإنجازهم أعمالهم بكفاءة.	18.	
							تشجع الوزارة الموظفين على العمل ضمن فرق عمل فاعلة.	19.	

							توفر الوزارة مناخ صحي ملائم يساعد الموظفين على زيادة إنجازاتهم.	20	
البعد الخامس: الشراكة: تعني بناء علاقات تعاون قوية مع الأطراف الداخلية والخارجية، لتعزيز العمل المشترك وتحقيق المصالح المشتركة بما يدعم الأهداف (الاستراتيجية).									
							تسعى الوزارة لإقامة تحالفات استراتيجية مع الوزارات الأخرى للاستفادة من تجاربها في تحقيق أهدافها	21	
							تعتمد الوزارة أسلوب التحالف للتشارك في الموارد النادرة.	22	
							تؤمن الوزارة بأن أسلوب إقامة التحالفات (الاستراتيجية)ة يمنح الوزارة قدرة أكبر على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة.	23	
							تعتمد الوزارة أسلوب التعاون لتطوير قدرات الموظفين.	24	
							تعمل الوزارة لاستدامة الشراكة (الاستراتيجية)ة مع الوزارات المناظرة لها.	25	
البعد السادس: التحفيز: هو عملية تشجيع وتحفيز الأفراد في المنظمة على الإبداع والعمل بجدية من خلال تعزيز بيئة عمل محفزة وداعمة.									
							تؤثر قيادة الوزارة في مستوى تحفيز الموظفين لحل الصراعات التنظيمية	26	
							يساهم تحفيز موظفي الوزارة بتعزيز الثقافة الإيجابية لديهم	27	

							زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (الاستراتيجية) يؤدي لتقليل الصراعات داخل الوزارة	28	
							استخدام المكافآت يساهم في حل الصراعات التنظيمية في الوزارة	29	
							التحفيز الذاتي في بيئة العمل في الوزارة له تأثير في مواجهة الصراعات التنظيمية	30	

القسم الثالث: إدارة الصراعات التنظيمية: هي عملية التعامل مع الخلافات والتوترات داخل المنظمة بشكل يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية مع تقليل الآثار السلبية للصراعات، وتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة.

البعد الأول: التعاون: ويشير إلى العمل المشترك بين الأطراف المختلفة لحل الصراعات من خلال البحث عن حلول تحقق الفائدة للجميع، وتعزز الثقة والتفاهم بينهم.

							تحرص الوزارة على إشراك الموظفين في إيجاد حلول تعاونية للنزاعات التنظيمية.	1	
							تسعى الوزارة إلى تعزيز بيئة منفتحة للحوار عند حدوث نزاع.	2	
							توفر الوزارة فرصاً للتواصل الفعال بين الموظفين لحل النزاعات بطريقة ودية.	3	
							تشجع الوزارة على العمل المشترك للموظفين من خلال فرق العمل لتجاوز الصراعات التنظيمية.	4	
							تبذل الوزارة جهوداً لضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف عند التعامل مع النزاعات.	5	

البعد الثاني: التنافس: يمثل السعي لتحقيق المصالح الشخصية أو المؤسسية من خلال التميز على الأطراف الأخرى في بيئة مليئة بالتحديات، ما قد يدفع نحو الإبداع والابتكار، لكنه قد يؤدي أيضاً إلى توترات إذا لم يُدار بحكمة.

							تعتمد الوزارة على المنافسة بين الموظفين كوسيلة لتحفيز الأداء لديهم رغم وجود صراعات بينهم.	6	
							تفضل الوزارة حل النزاعات التنظيمية من خلال تعزيز التنافس.	7	
							تركز الوزارة على تحقيق أهدافها حتى لو أدى ذلك إلى زيادة التنافس بين الموظفين.	8	
							تمنح الوزارة الأولوية للإنجازات الفردية حتى في حال وجود صراعات بين الموظفين.	9	
البعد الثالث: التجنب: يعني تأجيل أو تجاهل الصراعات وعدم التعامل معها بشكل مباشر، سواء لتفادي التصعيد أو بسبب عدم الرغبة في المواجهة، مما قد يؤدي إلى تراكم المشكلات إذا لم يتم حله في الوقت المناسب.									
							تتجنب الوزارة التدخل المباشر في النزاعات التنظيمية بين الموظفين باستثناء الحالات الضرورية.	0	
							تفضل الوزارة تأجيل التعامل مع النزاعات التنظيمية بدلاً من مواجهتها فوراً.	1	
							توفر الوزارة دائماً آليات واضحة لحل النزاعات بشكل مباشر.	2	
							تعتمد الوزارة أسلوب الحياد في بعض النزاعات التنظيمية دون التدخل لحلها.	3	
							تعتمد الوزارة إلى تقليل الاهتمام بالنزاعات البسيطة بدلاً من حلها بشكل جذري.	4	

البعد الرابع: التسوية: تعني الوصول إلى حلول وسط بين الأطراف المتنازعة، حيث يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه من أجل تحقيق اتفاق يرضي جميع الأطراف نسبياً ويحافظ على استقرار المنظمة.

							تعمل الوزارة على تحقيق توازن بين مصالح الأطراف المتنازعة لضمان بيئة عمل مستقرة.	5	
							تعتمد الوزارة نهج التفاوض للوصول إلى حلول مرضية لجميع الأطراف عند حدوث نزاع.	6	
							توفر الوزارة فرصاً لحلول وسط تساعد في تقليل النزاعات التنظيمية.	7	
							تشجع الوزارة الموظفين على تقديم تنازلات متبادلة لحل النزاعات بطريقة ودية.	8	
							تحرص الوزارة على إيجاد حلول عادلة تحقق رضا جميع الأطراف في النزاعات التنظيمية.	9	

مع خالص شكري واحترامي،

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة (الاستراتيجي)

استبانة الدراسة

السادة الأفاضل/.....المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أُعدت هذه الاستبانة لإتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة (الاستراتيجي) من كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة والموسومة بعنوان: "دور الذكاء (الاستراتيجي) في إدارة الصراعات التنظيمية في وزارة النقل والمواصلات في جنوب الضفة الغربية".

أرجو من حضراتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين، لتعبئة الاستبانة المرفقة، مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الفقرات المطروحة، والذي سيكون له عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة كونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث: عرفات الزماعرة

إشراف: د. شبلي السويطي

القسم الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية):

برجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة لكم فيما يلي:	
المتغير	الخيارات
الجنس	() ذكر () أنثى
العمر	() أقل من 25 سنة () 25 - أقل من 35 سنة () 35 - أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	() مدير عام () مدير دائرة () رئيس وحدة () رئيس قسم () رئيس شعبة
المؤهل العلمي	() دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا
سنوات الخبرة	() أقل من 5 سنوات () 5 - أقل من 10 سنوات () 10 - أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر
الوحدة الإدارية	

القسم الثاني: الذكاء (الاستراتيجي) : وهو قدرة الوزارة على استشراف المستقبل ووضع خطط استراتيجية مدروسة تساعد على التكيف مع التغيرات، واتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق أهدافها، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب إدارة فعالة للصراعات التنظيمية.

البعد الأول: الرؤية المستقبلية: قدرة القادة وصناع القرار على استشراف المستقبل ووضع خطط واستراتيجيات طويلة المدى تستند إلى تحليل الاتجاهات والتحديات المحتملة.					
يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظركم :					
م.	الفقرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
1.	تمتلك الوزارة رؤية واضحة طموحة للمستقبل.				
2.	يتم تحديث الرؤية المستقبلية للوزارة بناء على التغيرات في البيئة التنظيمية.				
3.	تسعى الوزارة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل المتوائمة مع رؤيتها المستقبلية.				
4.	يشارك الموظفون في صياغة / تطوير الرؤية المستقبلية للوزارة				
5.	يتم دوريا تقييم مدى تحقيق الرؤية المستقبلية للوزارة.				
6.	تتبنى الوزارة منهجيات إبداعية لتطوير رؤيتها المستقبلية.				
7.	يتم دمج ملاحظات أصحاب المصالح في تحسين الرؤية المستقبلية للوزارة.				
البعد الثاني: التفكير النظامي: القدرة على فهم المنظمة كنظام متكامل مترابط العناصر ، حيث يتم تحليل المشكلات والصراعات التنظيمية من منظور شامل يأخذ في الاعتبار التأثيرات المتبادلة بين مختلف الأقسام والأفراد داخل الوزارة.					
8.	تعتمد الوزارة منهجية التفكير النظامي في تحليل المشكلات.				
9.	يتم ربط الأهداف (الاستراتيجية) للوزارة بأنظمة العمل المختلفة.				
10.	تؤخذ التأثيرات المتبادلة بين القطاعات المختلفة في الاعتبار عند وضع خطط الوزارة.				
11.	يتم تشجيع الموظفين في الوزارة على التفكير المتكامل تجنباً للوصول للحلول المجتزئة.				
12.	توفر الوزارة بيئة داعمة للتفكير النظامي الذي يعزز التعاون بين الإدارات المختلفة.				
13.	تعتمد الوزارة أدوات تحليل فاعلة تعزز فاعلية صنع القرار .				
14.	تستخدم الوزارة أسلوب العصف الذهني في صناعة القرارات المهمة.				
15.	تشجع الوزارة التفكير النقدي لحل المشكلات باستخدام أساليب تحليلية متقدمة.				

16.	يتم تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل العمليات لتحقيق الأهداف المشتركة.				
البعد الثالث: الاستشراف: القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية للوزارة، من خلال تحليل المعلومات واتجاهات السوق والتطورات التكنولوجية والسياسية					
17.	تعتمد الوزارة على تحليل الاتجاهات المستقبلية في اتخاذ القرارات (الاستراتيجي)ة.				
18.	يتم إجراء دراسات استباقية حول التحديات المستقبلية في قطاع النقل والمواصلات.				
19.	يتم إجراء دراسات استباقية حول الفرص المستقبلية في قطاع النقل والمواصلات.				
20.	تتبنى الوزارة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.				
21.	يتم تخصيص موارد لدعم عمليات الاستشراف المستقبلي.				
22.	يتم تدريب الموظفين على مهارات استشراف المستقبل لبناء الخطط (الاستراتيجي)ة الواقعية.				
23.	يتم استخدام التقنيات الحديثة لاستشراف المستقبل.				
البعد الرابع: الدافعية والتحفيز: قدرة القادة على تعزيز الحماس والالتزام لدى الموظفين من خلال خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع والتطوير، واستخدام أساليب تحفيزية مناسبة تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتقليل حدة الصراعات داخل الوزارة					
24.	يملك قادة الوزارة الحافز القوي لدفع عجلة التطوير.				
25.	يتم تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف (الاستراتيجي)ة من خلال بيئة عمل مشجعة.				
26.	يشعر الموظفون بوجود فرصة للنمو والتقدم داخل الوزارة.				
27.	تتم مكافأة الأداء المتميز الذي يساهم في تحقيق الأهداف (الاستراتيجي)ة في الوزارة.				
28.	توجد سياسات واضحة لتعزيز الدافعية لدى موظفي الوزارة.				
29.	تتبنى الوزارة أساليب إبداعية لتعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين.				
30.	تستخدم الوزارة أساليب جديدة لزيادة إنتاجية الموظفين.				
31.	تعتمد الوزارة آليات تحفيزية لتعزيز الابتكار.				
32.	يتم تقديم الحوافز (المادية و/أو المعنوية) لدعم جهود الموظفين.				
البعد الخامس: الشراكة: تعني بناء علاقات تعاون قوية مع الأطراف الداخلية والخارجية، لتعزيز العمل المشترك وتحقيق المصالح المشتركة بما يدعم الأهداف (الاستراتيجي)ة.					

33.	تبنى الوزارة شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة في قطاع النقل والمواصلات.				
34.	تحرص الوزارة على توسيع نطاق الشراكات لضمان تنوع الخبرات.				
35.	تحرص الوزارة على التعاون البناء مع القطاع الخاص لتحسين الخدمات.				
36.	تعتمد الوزارة أسلوب تبادل المعرفة العملية المرتبطة بعملها مع الشركاء المحليين.				
37.	تعتمد الوزارة أسلوب تبادل المعرفة العملية المرتبطة بعملها مع الشركاء الدوليين.				
38.	يتم تقييم وتحسين أداء الشراكات بشكل مستمر في الوزارة .				
39.	يتم استثمار الشراكات مع الأطراف الأخرى لتحقيق التطوير المؤسسي للوزارة.				
القسم الثالث: إدارة الصراعات التنظيمية في الوزارة: العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الخلافات والتوترات التي تنشأ داخل الوزارة بين الأفراد أو الفرق أو الأقسام المختلفة.					
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
40.	يتم حل الصراعات في الوزارة بصورة فعالة.				
41.	يتم حل الصراعات في مكان عملي بطريقة عادلة.				
42.	تتم إدارة الصراعات في مكان عملي بطريقة شفافة.				
43.	يشعر الموظفون بالراحة عند التعبير عن اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.				
44.	يتم حل الصراعات داخل فريقين بطريقة بناءة.				
45.	تعتمد الإدارة على الحلول طويلة الأمد بدلا من الحلول المؤقتة لحل الصراعات.				
46.	تتمتع الإدارة بمهارات فعالة في التوسط لحل الصراعات.				
47.	تشجع الإدارة النقاشات المفتوحة لحل الصراعات.				
48.	تتعامل الإدارة مع الصراعات بحيادية.				
49.	تتعامل الإدارة مع الصراعات باحترافية.				
50.	توفر الإدارة التوجيه اللازم لكيفية حل الصراعات.				
51.	تدعم الإدارة الموظفين بشكل نشط في حل الصراعات.				
52.	تشجع الإدارة الحوار البناء لحل الصراعات.				
53.	يُعتبر التوسط الطريقة الأساسية لحل الصراعات في الوزارة.				
54.	يتم تدريب الموظفين على كيفية إدارة وحل الصراعات.				
55.	تعتمد الوزارة سياسات واضحة لحل الصراعات.				

					56. تعتمد الوزارة إجراءات واضحة لحل الصراعات.
					57. عند حدوث صراعات في الوزارة، يتم حلها خلال إطار زمني معقول.
					58. يتم تشجيع موظفي الوزارة للتعبير عن مخاوفهم دون الخوف من أي عواقب سلبية.
					59. تدعم بيئة العمل التعاون بين الموظفين رغم اختلاف وجهات النظر بينهم .
					60. يسود فريق العمل جو من الاحترام المتبادل والتفاهم.
					61. تُقدّر الوزارة تعدد الآراء، لذلك ترى الصراعات فرصة للتحسين.
					62. يعد حل الصراعات جزءا من ثقافة الوزارة.
					63. توفر الوزارة برامج تدريبية حول التعامل مع الصراعات.
					64. تنتظر إدارة الوزارة الى مهارات حل الصراعات كعوامل مهمة في التطور الوظيفي.

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي

الملحق رقم (3): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	يوسف أبو فارة	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة
2	سامر عرقاوي	أستاذ مشارك	جامعة خضوري
3	ايداد التميمي	أستاذ مشارك	جامعة البیان/ العراق
4	شريف أبو كرش	أستاذ مشارك	جامعة النجاح
5	الحسين الرامي	أستاذ مشارك	جامعة ابن رشد/ المغرب
6	احمد حرز الله	أستاذ مشارك	جامعة القدس
7	عدنان قباجة	أستاذ مشارك	جامعة فلسطين الاهلية
8	عبد القادر دراويش	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
9	مرفت شاهين	أستاذ مساعد	جامعة الاستقلال
10	محمد الجعبري	أستاذ مساعد	جامعة الخليل