

دور ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي

The role of human resource diversity management in enhancing strategic awareness through the mediating role to reduce cognitive conflict

أ.م. د. حسين وليد حسين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي Assist. Prof. Hussein Waleed Hussein Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad , Iraq Hussainsmart431@yahoo.com	م.م. محمد خليل بشارة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي Mohamed Khalil Bishara Ministry of Higher Education and Scientific Research, Baghdad , Iraq mohamed.khalil3450@gmail.com
---	--

معلومات البحث:
• تاريخ الاستلام: 29-06-2021
• تاريخ ارسال: 10-07-2021
التعديلات
• تاريخ قبول: 15-07-2021
النشر

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تشخيص الدور الوسيط الذي يمارسه تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية بين ادارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم، اذ من الضروري تعزيز معرفة الموارد البشرية وتقليل الصراعات التي يمكن ان تحدث بينهم بسبب التعارض بالتوجهات او الخلفيات العلمية والثقافية، من اجل تعزيز دورهم في تحقيق استراتيجيات منظماتهم الحالية والمستقبلية. لذا فقد اشارة مشكلة البحث الى انخفاض المعرفة والادراك بأهمية تقليل الصراع المعرفي ودوره في ادارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم، لذا حاول الباحثان تجسيد اهمية بحثه في تقديم المعالجة لهذه المشكلة وتعزيز المعرفة المتعلقة بهذه المتغيرات داخل المنظمة المبحوثة من خلال تحقيق جملة اهداف. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ البحث بأجزائه المختلفة، اذ اعتمد الاستبانة في جمع البيانات من خلال توزيعها على عينة قوامها (97) فرداً من العاملين في كلية الرافدين الجامعة، واستخدمت الادوات الاحصائية المتاحة في برنامج (SPSS-V21) لمعالجة البيانات، والتي افرزت عدد من النتائج اكدت صحة فرضيات البحث وقوة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، وعليه اوصى الباحثان بضرورة تطوير الاساليب والاجراءات المعتمدة في ادارة تنوع الموارد البشرية من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وتوظيف نتائجها في تقليل الصراع المعرفي لديهم، ومن ثم تعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم.

الكلمات المفتاحية : الادارة، تنوع الموارد البشرية، الصراع المعرفي، الوعي الاستراتيجي، المنظمة.

Abstract

This research aims to diagnose the mediating role played by reducing of cognitive conflict of human resources between managing the diversity of human resources and enhancing their strategic awareness towards their organization. As it is necessary to enhance the knowledge of human resources and reduce conflicts that may occur between them due to conflicting scientific and cultural orientations or backgrounds, In order to enhance their role in achieving their organization's current and future strategies. Therefore, the research problem referred to the decline in knowledge and awareness of the importance of reducing the cognitive conflict and its role in managing the diversity of human resources and enhancing their strategic awareness towards their organization. so the researchers tried to embody the importance of his research in providing treatment for this problem and enhancing knowledge related to these variables within the investigated organization by achieving a set of goals. The descriptive analytical approach was adopted in carrying out the research in its various parts. The questionnaire was adopted in collecting data by distributing it to a sample of (97) individuals working at Al-Rafidain University College, and the statistical tools available in the (SPSS-V21) program were used to process the data, which produced a number of results that confirmed the validity of the research hypotheses and the strength of the correlation and influence relationships. Among the variables discussed, the researchers recommended the need to develop the methods and procedures adopted in managing the diversity of human resources by looking at the experiences of developed countries in this field, and employing its results in reducing their cognitive conflict, and then enhancing their strategic awareness towards their organization.

Keywords: management, human resource diversity, knowledge conflict, strategic awareness, organization.

المقدمة

يشكل تنوع الموارد البشرية إحدى التحديات التي يتوجب ادارتها بطريقة استثنائية، لكونها تتعامل مع اثنى موارد المنظمة وتؤثر على ادائها بطرق متعددة من حيث التناسق والعمل الفرقي والاتصالات وتبادل المعرفة، لذا فان النجاح في ادارتها يسهم في تحقيق العديد من المنافع، يتقدمها تعزيز سمعتها في المجتمع الذي تقدم منتجاتها اليه. كما من الضروري ان تعتمد المنظمة على مجموعة من الادوات التطويرية والتحفيزية، لتمكين مواردها البشرية وتعزيز ثقتهم وقدرتهم على ادارة الصراع المعرفي الخاص بهم، نتيجة التناقض بين الافكار والمعتقدات الخاصة بهم، وبين المواقف والمحالات المختلفة التي تواجههم في بيئة العمل، مما ينتج عنه تعارض او تناقض بالمعرفة الخاصة بهم. كما من الضروري ان تمتلك الموارد البشرية الوعي الاستراتيجي الكافي، حول طبيعة الاستراتيجيات التي تسعى منظماتهم اليها، وبالشكل الذي يعمق درجة تركيزهم ورغبتهم في تحقيقها. ومن هناك برزت فكرة البحث في محاولة التعرف على اهمية ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم من خلال الدور الوسيط لممارسات تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية، ومن اجل تحقيق هذه الفكرة قسم البحث الى مباحث اربعة، قدم المبحث الاول الاسس المنهجية للبحث وخطوطه العرضية، في حين ناقش المبحث الثاني الركائز الفلسفية للمتغيرات المبحوثة من الناحية النظرية، وجاء المبحث الثالث لتفسير النتائج التطبيقية للبحث واختبار فرضياته، واخيراً لخص المبحث الرابع اهم الاستنتاجات التي تم استنباطها والتوصيات التي قدمت.

المبحث الاول : منهجية البحث

يقدم هذا المبحث اهم الاسس المنهجية التي توضح الخطوط العريضة لصياغة فقرات البحث، وتحقيق الاهداف المرجوة منه، بعد التعرف على مشكلته واهميته، التي تم في اطارها صياغة الانموذج الفرضي للبحث وكتابه فرضياته الرئيسية، التي استند اليها الباحثان في تحديد ادوات جمع وتحليل البيانات واختيار عينه البحث، وكما في الفقرات الاتية :

اولاً : مشكلة البحث

تشكل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة مجموعة متنوعة من القيم والمعتقدات والمهارات والخلفيات المهنية وغيرها من التنوعات، التي اذا لم يتم ادارتها بالصورة الصحيحة تسبب مشاكل متنوعة للمنظمة. كما تواجه الموارد البشرية في بعض الاحيان مواقف تتناقض فيها الافكار التي يمكن الاستناد اليها في ترشيد قراراتهم او افعالهم نتيجة الصراع المعرفي الخاص بهم، كما يمكن ان يترتب على انخفاض الوعي الاستراتيجي لدى الموارد البشرية ضعف في قدرة منظماتهم على تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها في الوقت الحاضر والمستقبل. لذا يمكن صياغة مشكلة بحث في قلة الادراك المعرفي لدى المنظمة المبحوثة بضرورة ادارة تنوع مواردها البشرية من اجل تعزيز وعيهم الاستراتيجي من خلال تقليل الصراع المعرفي لديهم ، ويمكن تعزيز هذه المشكلة بأثارة التساؤلات الاتية :

1. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق المتغيرات المبحوثة داخلها.
2. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة داخلها.
3. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة التأثير المشترك لكل من ادارة تنوع الموارد البشرية وتقليل الصراع المعرفي الخاص بهم في تعزيز وعيهم الاستراتيجي.
4. ما مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية بين ادارة التنوع الخاص بهم وتعزيز وعيهم الاستراتيجي.

ثانياً : اهمية البحث

يمكن مناقشة مشكلة البحث في مجالين، الاول يركز على مناقشة الاطر والمناهج الفلسفية التي تناولها الباحثون والمهتمون في دراسة بعض المتغيرات المهمة في مجال ادارة الاعمال بشكل عام وادارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتي حاول الباحثان الى جمعها وهي : "ادارة تنوع الموارد البشرية، تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية، وتعزيز الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية اتجاه منظماتهم"، من اجل الخروج ببعض المرتكزات النظرية التي يمكن الاستناد اليها في المشاريع المستقبلية. اما الجانب الثاني فيتمثل بمحاولة الباحثان تقديم عدد من الحلول لتقليل المشكلات التي تواجه المنظمة ميدان التطبيق، وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات المبحوثة من خلال توظيف التجارب السابقة في هذا المجال وذلك بأعداد مقياس وفقاً لعدد من المؤشرات والمعايير العالمية التي تم صياغتها بالاستناد الى افكار الباحثون الاجانب، الذين سبقوا وطبقوا هذه المؤشرات في منظمات ناجحة، ومن ثم محاولة نقل تجاربهم الى البيئة العراقية.

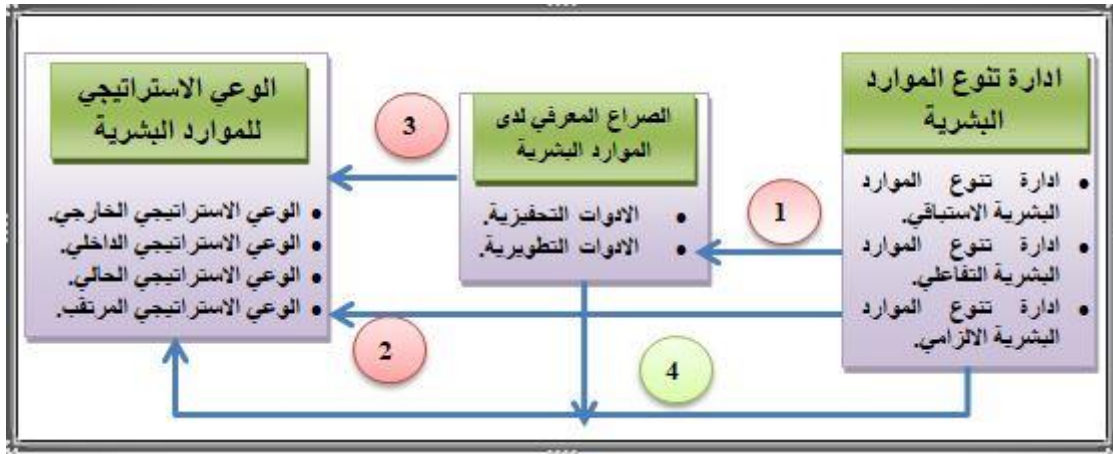
ثالثاً: اهداف البحث

يمكن تلخيص اهداف البحث بالاتي :

1. تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها النسبية داخل المنظمة المبحوثة.
2. تشخيص طبيعة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة المبحوثة.
3. التعرف على طبيعة التأثير المشترك لكل من ادارة تنوع الموارد البشرية وتقليل الصراع المعرفي لديهم في تعزيز وعيهم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة.
4. التعرف على الدور الوسيط الذي يسهم به تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية بين ادارة التنوع وتعزيز الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة.
5. استنباط مجموعة من الاستنتاجات واقتراح مجموعة من التوصيات التي تعزز واقع المتغيرات المبحوثة داخل المنظمة المبحوثة.

توضيح فكرته الرئيسية، والاستناد عليها في صياغة فرضياته ويمكن توضيحها من خلال الشكل (1) :

رابعاً : نموذج البحث الفرضي يلخص الانموذج الفرضي للبحث طبيعة علاقات الترابط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة، والتي يمكن من خلالها



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

توزيع الاستبانة مرتين على ذات العينة خلال فترتين زمنيتين تفصل بينهما (14) يوم، وبعد معالجة البيانات حققت نسبة ثبات بلغت (91%) وهي نسبة ممتاز وتؤكد قدرة الاستبانة على اعطاء النتائج ذاتها خلال فترات متباعدة اذا تم توزيعها على ذات العينة. اما جودة الاستبانة فقد تم التأكد منها من خلال اجراء الاختبار العملي التوكيدي والاستكشافي عليها اذ كانت النتائج اعلى من القيمة المعيارية (1.96) وهي تؤكد قدرة الاستبانة على تحقيق الغرض المرجوة منها، كما تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي على البيانات للتأكد من امكانية تطبيق الادوات الاحصائية المستخدمة في هذا البحث عليها، وقد كانت النتائج اقل من (0.05) وهي مقبولة من الناحية الاحصائية. واستخدم البرنامج (spss-v21) في معالجة بيانات البحث، اذ اعتمدت الادوات : " نسبة الاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف"، في تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة واهميتها النسبية داخل المنظمة ميدان التطبيق، كما اعتمدت الادوات (معامل الارتباط لسبيرمان، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، تحليل المسار"، لاختبار فرضيات البحث.

سابعاً : مجتمع البحث وعينته

تم اختيار القطاع التعليمي كميدان للتطبيق، اذ تم اختيار كلية الرافدين الجامعة كمجتمع للبحث، كونها احدي الكليات الاهلية العراقية القديمة، التي تمكنت من النجاح والاستمرار في العمل رغم الظروف الصعبة والاستثنائية التي مرت بها، لذا فهذا يعطي مؤشراً واضحاً على كفاءة الادارة فيها وقدرتها على ادارة مواردها البشرية ومعرفتهم ووعيهم الاستراتيجي. اما عينة البحث فقد بلغ عددها (97) فرداً، اي ما يشكل (41%) من مجتمع البحث وهي نسبة عالية ومقبولة احصائياً وتمثل المجتمع افضل تمثيلاً. اما ابرز خصائصها فقد بلغ نسبة الذكور (67%) وهي اعلى من نسبة الاناث البالغة (33%)، اما سنوات الخدمة فقد جميع افراد العينة المبحوثة لديهم خدمة اكثر من عشر سنوات،

خامساً : فرضيات البحث

يتضمن البحث اربعة فرضيات رئيسة تم صاغيتها في اطار فكرة المخطط الفرضي للبحث وهي:

1. الفرضية الاولى : نصت على: "يوجد تأثير معنوي لإدارة تنوع الموارد البشرية في تقليل الصراع المعرفي لديهم داخل المنظمة المبحوثة".
2. الفرضية الثانية : نصت على: "يوجد تأثير معنوي لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة".
3. الفرضية الثالثة : نصت على: "يوجد تأثير معنوي لتقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة".
4. الفرضية الرابعة : نصت على: "يتعزز تأثير ادارة تنوع الموارد البشرية المعنوي في تعزيز وعيهم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة بتوسط تقليل الصراع المعرفي لديهم".

سادساً : اداة البحث

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي في تنفيذ بحثه بأجزائه المختلفة، اذ اعتمد الاستبانة في جمع البيانات والتي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المعايير والمؤشرات الجاهزة. اذ استند الباحثان الى افكار الباحثون (Ardakani el at, 2016) في تصميم الفقرات الخاصة بمتغير ادارة تنوع الموارد البشرية، اما الفقرات الخاصة بتقليل الصراع المعرفي فتم الاستناد الى افكار دراسة (Cohen , 2014) في تصميمها، واخيراً اعتمدت افكار الباحث (Al-Khatib, 2018) في تصميم فقرات الوعي الاستراتيجي . وقد قام الباحثان باختبار الاستبانة لعدد من الاختبارات لتلائم البيئة العراقية، اذ تم اجراء اختبار الصدق للتأكد من التوافق بين فقرات وابعاد ومتغيرات الاستبانة وذلك بعرضها على عدد من المختصين في مجال البحث، وفي اطار ملاحظاتهم تم اعادة صياغة العديد من فقراتها، علماً انها حققت نسبة اتفاق بلغت (89%). اما ثبات الاستبانة فقد قام الباحثان بإعادة

تقييم الاداء، التعويض، الصحة والسلامة)، من اجل الحفاظ على مرونة المنظمة في التعامل مع المستجدات الداخلية والخارجية (74 : Abidi el at, 2017). وبالتركيز على جانبي التغيير والميزة التنافسية فقد تم تعريف ادارة تنوع الموارد البشرية باعتباره : الاداة التي تهدف الى تحقيق التناسق بين الموارد البشرية من اجل تعزيز قدراتهم الابداعية والانتاجية لمساعدة منظماتهم على التغيير واستدامة ميزاتها التنافسية (3564 : Goel el at, 2019). وبعد مناقشة اهم المرتكزات الفكرية للتعريفات السابقة يمكن تعريف ادارة تنوع الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثان اجرائياً للبحث بانها: الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة لإدارة الصراعات والتضاربات التي تحدث بين مواردها البشرية، بسبب التنوع في خصائصهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، بصورة استباقية او تفاعلية او الازامية، من اجل استثمار طاقاتهم في تحقيق اهدافها والتميز في مجال اعمالها.

وفيما يخص اهمية ادارة تنوع الموارد البشرية فهي تمارس دورها في تعزيز العديد من السلوكيات الايجابية للموارد البشرية اتجاه منظماتهم، مثل سلوكيات المواطنة والانتماء والالتزام والولاء، والتي تسهم في تقليل معدلات دوران العمل والغياب او التأخر عنه (: Noor el at, 2013: 302)، وعليه فهي احد المحركات الاساسية لتحقيق التفوق في الاداء والتميز فيه، الامر الذي يمكن المنظمة من استثمار مواردها البشرية بدون حدوث اي تضارب او تعارض بالمصالح، ومن ثم استدامة ادائها المتفوق لأطول مدة ممكنة (868 : Lu el at, 2015). وتوجد عدة انواع للتنوع بين الموارد البشرية الذي يتوجب التركيز عليها عند ادارتها، اذ قام الباحثان (172 : Simons & Rowland, 2011) بتقسيم تنوع الموارد البشرية الى ثلاثة انواع وهي التنوع الاجتماعي، التنوع الشخصي، والتنوع الاداري، ومن وجهة نظر الباحثون (868 : Lu el at, 2015) ان التنوع الذي يتوجب على ادارة الموارد البشرية التركيز على ادارته يتضمن التنوع في الفئات العمرية، التنوع في المؤهلات العلمية والمهنية، التنوع في الخبرات والمهارات، والتنوع في الثقافات والجنسيات، واخيراً التنوع في طبيعة المدراء الذين يشرفون على ادارة العاملين. كما تم تقسيم تنوع الموارد البشرية الى نوعين تنوع داخلي يتعلق بالعمر والنوع البشري والقدرات الجسدية، والتنوع الخارجي الذي يرتبط بالعادات والتقاليد والموقع الجغرافي والدين والدخل وغيرها (73 : Abidi el at, 2017).

وهناك مجموعة من الطرق التي تعتمدها المنظمة في ادارة تنوع مواردها البشرية والتي سوف يعتمدها الباحثان في دراسة الجانب التطبيقي لبحثهما الحالي وهي (Ardakani el at, 2016 : 413-416) :

1. ادارة تنوع الموارد البشرية الاستباقي: بموجب هذه الطريقة التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد اهم السياسات والاجراءات التي تعتمد في ادارة التنوع بين الموارد البشرية، ذوي الخلفيات الثقافية والتعليمية والمهنية المتنوعة، بحيث تتنبأ بالمواقف المختلفة التي يمكن ان تصادفها ومن ثم معالجتها اول بأول.

وبالتركيز على الشهادة فقد بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (21%) في حين بلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (38%) واخيراً بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (41%)، كما كانت النسبة متقاربة من حين العنوان الوظيفي فقد بلغت نسبة التدريسيين (52%) مقابل (48%) للإداريين .

المبحث الثاني : الجانب النظري

يناقش هذا المبحث اهم المرتكزات الفلسفية والمعرفية التي تناولها الباحثون، عند دراسة المتغيرات المبحوثة والتي استند اليها الباحثان في صياغة المنطلقات الفكرية الخاصة ببحثه، وكما في الفقرات الآتية :

أولاً: ادارة تنوع الموارد البشرية

يعد مفهوم ادارة تنوع الموارد البشرية من المواضيع ذات الاهمية البالغة بغض النظر عن المدة الزمنية الخاصة بدراسته، لكون يعكس احدى التوجهات المعاصرة في تنفيذ انشطتها ومهامها داخل المنظمات، لذا فقد تعدد التوجهات والآراء الخاصة بتعريفه، وقيل التعرف على مفهومه لابد من الاشارة الى مفهوم تنوع الموارد البشرية، اذ انه يتضمن طبيعة الاختلافات الاجتماعية والشخصية بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، والتي تمارس تأثير مهم على ادائهم داخلها واستعدادهم للاستمرار فيها مستقبلاً (Simons & Rowland, 2011 : 172)، كما عرف بانه الاختلافات الثقافية والمهنية بين الموارد البشرية التي تؤثر على عمليات الاتصال والتنسيق فيما بينهم، وتتبعكس بصورة ايجابية او سلبية على درجة اسهامهم في تحقيق اهداف منظماتهم وخدمة زبائنهم (2 : Durrani & Rajagopal, 2015).

اما ادارة تنوع الموارد البشرية فقد عرف ومن وجهة نظر استراتيجية بانه : احدى الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة لاستثمار تنوع مواردها البشرية، والتعامل معها كقوة لتحسين مستويات الاداء الخاصة بها (Pitts & Wise, 45 : 2010)، ومن وجهة نظر سلوكية عرفت بانها : العملية التي تهدف الى تحفيز سلوكيات التعاون والتشارك بين الموارد البشرية، وتقبل آرائهم ومقترحاتهم في ظل ظروف العمل المتناسقة والمتساوية (Yaghi & Yaghi, 17 : 2013)، وبالتركيز على عملية تقييم الاداء فقد عرفت بانها : العملية التي تهدف الى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم اداء الموارد البشرية والابتعاد عن التحيز او الميول الشخصية من خلال اعتماد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تستبعد التنوع بين الموارد البشرية عند تقييمهم (304 : Noor el at, 2013). كما تم تعريف ادارة تنوع الموارد البشرية بانه : احدى المناهج التي تعتمدها المنظمة للقضاء على التحيز والميول الشخصية، في التعامل مع مواردها البشرية لتحقيق الشفافية والعدالة (D'Netto el at, 2014 : 1241)، ومن وجهة نظر استثمارية عرفت بانها : الممارسة التي تركز على استيعاب الاختلافات بين الموارد البشرية، من اجل توحيد جهودهم واستثمارها لتحقيق استراتيجية المنظمة الرئيسية (Ardakani el at, 409 : 2016)، وبالإشارة الى أنشطة ادارة الموارد البشرية عرفت بانها : الاستراتيجية التي يتم ربطها بممارسات ادارة الموارد البشرية الستة (الاستقطاب، الاختيار، التدريب،

ولكن يتضح انه خطأ (2: Akmam el at, 2018)، وبالتناسق مع الفكرة السابقة تقريباً عرف بانة : الاختلال في الوعي الإدراكي لدى الموارد البشرية بسبب تناقض الافكار الخاصة، بمواقف محددة تواجههم في العمل (Pratiwi el at, 2019 : 78). وبعد الاطلاع على الاسس والمرتكزات الفلسفية التي تناولها المهتمون في تعريف الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية، يمكن تعريفه من وجهة نظر الباحثان اجرائياً لأغراض هذا البحث بانة : الحالة التي تشعر فيها الموارد البشرية بالاضطراب او الصراع بسبب التناقض بين افكارهم ومعارفهم، وبين طبيعة القرارات والمهام التي يتوجب عليهم تنفيذها للحفاظ على موقعهم داخل المنظمة، ويمكن ادارتها او التقليل منها من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية والتطويرية للسيطرة عليها والتحكم بها لصالح الجميع.

وقد تمت الإشارة الى اهمية تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية، من خلال دوره في تحفيزهم على المثابرة في اداء ما مطلوب منهم، الامر الذي ينعكس بصورة ايجابية على تعزيز قدرة منظماتهم في التفوق والتميز (Dehais el at, 2012 : 5889)، وعليه يمكن اعتباره احد الادوات التي يمكن الارتكاز عليها لمساعدة الموارد البشرية، على استيعاب المستجدات والتغيرات التي تواجههم في العمل، ومن ثم تحفيزهم على التعامل معها والاستفادة منها في ممارسه مهامهم مستقبلاً (485 : Sukariasih, 2016)، كما يمكن من خلاله تقوية الثقة لدى الموارد البشرية بقدراتهم على التفكير والتحليل، والاستفادة من تجاربهم السابقة في التعامل مع المعلومات الغامضة واستنباط المعرفة منها، التي يمكن الاستناد عليها في تنفيذ مهامهم (Akmam el at, 2018 : 2). وقد تم تشخيص ثلاثة اسباب لحدوث الصراع المعرفي بين الموارد البشرية وهي : 1- الاختلاف في المفاهيم المعرفية لدى الموارد البشرية، 2- الاختلاف في توجهات الموارد البشرية اتجاه المفاهيم المعرفية لدى الآخرين، 3- الاختلاف في التوجهات الموارد البشرية اتجاه المتغيرات البيئية (78 : Pratiwi el at, 2019). وهناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب اعتمادها اذا ارادت المنظمة النجاح في تقليل الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية : اولها تحديد الحالة المعرفية الحالية لمواردها البشرية، بعدها تأتي الخطوة الثانية التي يتم فيها تزويد الموارد البشرية بمجموعة من المعلومات المتنوعة لتعزيز معرفتهم وتحديثها او تغييرها بحسب الموقف التي يتوجب معالجته، واخيراً تخصص الخطوة الثالثة لإجراء اختبارات للتأكد من النجاح في تغيير افكار ومعتقدات الموارد البشرية بشكل الذي يترافق مع توجهات المنظمة (Madu & Orji, 2015 : 4).

ويتم تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية من خلال اعتماد مجموعة من الاساليب والتي سيحاول الباحثان دراستها في الجانب التطبيقي لعل ابرزها (Cohen , 2014 : 481) :

1. **الطرق التحفيزية** : تعتمد المنظمة وفق هذه الطريقة الحوافز المادية او المعنوية التي من شأنها تشجيع الموارد البشرية على اعتماد مجموعة من السلوكيات التي تسهم في تقليل الصراع المعرفي الخاص بهم، او

2. **ادارة تنوع الموارد البشرية التفاعلي**: وفق هذه الطريقة تنظر المنظمة الى التنوع كأصل من الاصول الموجودة داخلها، ويتوجب اعتماد اسلوب المرونة في التعامل مع مواردها البشرية وتخويلهم الصلاحيات اللازمة، ومشاركة في عملية اتخاذ القرارات لضمان عدم حدوث اي تعارض في الاداء.

3. **ادارة تنوع الموارد البشرية الالزامي**: في هذه الطريقة تعتمد المنظمة على القانون والتعليمات في ادارة تنوع مواردها البشرية، من خلال اجبارهم على العمل وفق آليات محددة من قبلها، والالتزام بها حصراً عند تنفيذ مهامهم وانشطتهم داخلها .

ثانياً: الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية

يعد مفهوم الصراع المعرفي احد المفاهيم بالغة الاهمية لكونه يتعامل مع الذات الداخلية للموارد البشرية، ولكن نتائجه تمتد الى المحيط الخارجي الذي يعملوا ضمن حدوده، فضلاً عن كونه يعكس المجالات السلوكية والنفسية والاجتماعية الخاصة بهم داخل منظماتهم، لذا فقد تعددت المجالات والمداخل التي استند اليها الباحثون في تعريفه. اذ تم تعريف الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية من وجهة نظر علم الاجتماع بانة : احدي التفاعلات الاجتماعية التي يعاني من خلالها الموارد البشرية، من حالة تعارض بين الجانبي العقلي والعاطفي الخاص بها، عند التعامل مع المواقف المختلفة التي تواجههم (1: Zaki el at, 2010)، اما من وجهة نظر علم النفس فقد عرف بانة : الاضطرابات النفسية التي تعاني منها الموارد البشرية، نتيجة الضعف في قدرتهم على التكيف بين المعرفة الخاصة بهم، وبين الاداء المطلوب القيام به من قبلهم (Larson el at, 2013 : 408)، اما علماء السلوك فقد عرفوا بانة : الاختلاف في الاستجابة او السلوكيات الخاصة بالموارد البشرية عند التعامل مع بعضهم البعض، نتيجة التفاوت في الخلفيات الثقافية او التعليمية الخاصة بهم وبين تلك الخاصة بالمجتمع او المنظمة (483 : Cohen , 2014). كما تم تعريف الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية بالتركيز على جانب المعرفة والمعلومات بانة : الحالة التي تشعر بها الموارد البشرية بوجود تناقض بين المفاهيم والمعتقدات الداخلية الخاصة بهم، وبين المعلومات والبيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بهم (3: Madu & Orji, 2015)، ومن وجهة نظر استراتيجية عرف بانة : احدي المداخل الاستراتيجية التي تعتمد لتطوير الافكار والمعارف الخاصة بالموارد البشرية، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استثمارها في مواكبة التغيرات المتلاحقة في المتغيرات المحيطة بها (484 : Sukariasih, 2016)، ومن جهة اخرى تم تعريفه بانة : الحالة الاجتماعية التي تقوم فيها ادارة الموارد البشرية بالانحياز اتجاه بعض المواقف او المجالات، لكونها تتوافق مع القيم والمعتقدات التي يتمسكوا بها مما يؤدي الى انحراف العملية المعرفية الخاصة بهم (Pfister el at, 2016 : 93). كما تم تعريف الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية بانة : الحالة النفسية السلبية التي تعاني منها الموارد البشرية، نتيجة التعارض بين المعتقدات والقيم والسلوكيات الخاصة بهم مع بعضها البعض، نتيجة الاعتقاد بشيء بانة صحيح

التعرض لمواقف استثنائية او حرجة نتيجة المستجدات التي تواجههم (115 : Lajoie, 2003)، ويمكن من خلاله استيعاب التغييرات التي تؤثر على المنظمة، وبشكل خاص تلك التي تعمل في البيئة الدولية، ومن ثم مساعدتها على اتخاذ الاجراءات التي تمكنها من الاستمرار في العمل لأطول فمدة ممكنة (873 : Sinha & Gupta, 2014)، كما اكدت النتائج التي توصلت اليها دراسة (Kitsios el at, 2020) بان الوعي الاستراتيجي لدى الموارد البشرية يمثل احد المحركات الاساسية لاستدامة النجاح الاستراتيجي للمنظمة. وهناك مجموعة من المعوقات التي يمكن ان تؤثر على تعرقل قدرة المنظمة في تعزيز الوعي الاستراتيجي لمواردها البشرية لعل ابرزها : يتطلب تعزيز الوعي الاستراتيجي وقت طويل لتعزيزه او تقويته، عدم قناعة الموارد البشرية بالاستراتيجيات الحالية او المرتقبة للمنظمة، اعتماد طرق غير فعالة من قبل المنظمة في تعزيز الوعي الاستراتيجي (53 : Blanco el at, 2010):
وسيعتمد الباحثان على انواع الوعي الاستراتيجي في دراسته داخل المنظمة المبحوثة، ومن اهمها الاتي (Al-Khatib, 2018):

1. **الوعي الاستراتيجي الخارجي:** اي ادراك الموارد البشرية لطبيعة المستجدات التي تحدث في متغيرات البيئة الخارجية، من اجل توظيفها عند تقديم منتجات وخدمات منظماتهم ودراسة تأثيرها على اجورهم.
2. **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** اي ادراك الموارد البشرية لطبيعة معارفهم ومهارتهم ومقدراتهم، وتوظيفها في تنفيذ المهام المطلوبة منهم لتحقيق التميز والتفوق لمنظمتهم، من خلال استثمار مواردها وامكانياتها بأفضل شكل ممكن.
3. **الوعي الاستراتيجي الحالي:** قدرة الموارد البشرية على ادراك طبيعة التنوع في المنتجات التي تقدمها المنظمة، والاسواق الخاصة بها من اجل توظيف كفاءتهم في تحسين الجودة لخدمة زبائنهم.
4. **الوعي الاستراتيجي المرتقب:** اي قدرة الموارد البشرية على توقع اهم السيناريوهات، التي يمكن اعتمادها لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم الاستراتيجية في المستقبل.

رابعاً: العلاقة الفلسفية بين المتغيرات المبحوثة

لم يتمكن الباحثان من مراجعة المصادر العلمية التي تناولت العلاقة النظرية بين المتغيرات المبحوثة، وهذا يعطي مؤشراً على عدم وجود دراسة سابقة قامت بدراسة هذه المتغيرات بصورة مجتمعة. لذا استنتج الباحثان وبعد مناقشة الافكار والطروحات الفلسفية في الفقرات الثلاثة السابقة، بان ادارة تنوع الموارد البشرية يسهم في تعزيز مستويات الوعي الاستراتيجي الخاص بهم اتجاه منظماتهم، ويمكن تعزيز ذلك من خلال تقليل عمليات التعارض او التضارب التي يمكن ان تحدث بينهم، ومن ثم الحفاظ على استقرار وضعهم داخل المنظمة وتقوية العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، الامر الذي يمكن ان يعكس في تقليل الصراع المعرفي الخاص بهم، عند التعرض الى المواقف او المجالات التي تتناقض فيما معتقداتهم وافكارهم مع طبيعة المهام والواجبات التي يتوجب

اعتماد الحوافز السلبية لإجبارهم على تقليل هذا النوع من الصراعات وبالشكل الذي يتوافق مع اهدافها.
2. **الطرق التطويرية :** بموجب هذه الطريقة تقوم المنظمة باشتراك الموارد البشرية بمجموعة من الدورات التدريبية والتطويرية، التي تسهم في تحسين القدرات الذهنية الخاصة بهم والمعارف المتنوعة التي يتمتعوا بها لتحديثها، والذي تمكنه من تحديد الصواب في حالة حدوث اي تناقض معرفي بين افكارهم اتجاه المتغيرات والمواقف المختلفة التي يواجهها.

ثالثاً: الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية

اختلف الباحثون والمهتمون في تحديد مفهوم دقيق للوعي الاستراتيجي للموارد البشرية، تبعاً للزوايا الذي درسوا من خلالها، لذا فقد تنوع المداخل التي يمكن الاستناد اليها في تعريفه. فقد عرف الوعي الاستراتيجي من وجهة نظر علماء النفس بانه : العمليات السايكولوجية التي تعتمد على الموارد البشرية لدراسة الاختلافات الخاصة بأدائهم عند تنفيذ مهامهم داخل منظماتهم (116 : Lajoie, 2003)، كما تم تعريفه بانه : المهارات الذهنية التي تعتمد على الموارد البشرية من اجل فهم التوجهات الاستراتيجية الخاصة بمنظماتهم سواء كانت مكتوبة او شفوية، ومن اجل توظيف قدراتهم لتحقيقها بالوقت الحاضر والمستقبل (641 : Malcolm, 2009)، وبالتركيز على جانب المعرفة بانه : درجة المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية حول السمعة الاستراتيجية لمنظمتهم، وطبيعة الادوات والآليات التي يمكن الاستناد اليها في الحفاظ عليها وتعزيزها (Rahimi & Katal, 2012 : 1154)، وبذات الاتجاه تقريباً تم تعريف الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية بانه : معرفتهم بطبيعة الاجراءات والسياسات التي تعتمد على المنظمة، للتعامل مع الفرص والتحديات التي تواجهها لتحقيق الاداء الافضل لها (191 : Lyu & Zhang, 2015). ومن وجهة نظر سلوكية عرف الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية بانه : المعتقدات التي تستند اليها الموارد البشرية في الاستدلال والحكم على سلوكيات الآخرين، الذين يتعاملون معهم داخل المنظمة (11 : Fehr & Huck, 2015)، كما عرف بانه : امتلاك الموارد البشرية الفهم الواضح والادراك المعرفي، حول محتوى الاستراتيجيات التي تسعى منظماتهم الى تحقيقها (12 : Al-Khatib, 2018)، ومن جهة اخرى تم تعريفه بانه : المعلومات التي تتمتع بها الموارد البشرية اتخاذ الانشطة والعمليات التشغيلية الخاصة بالمنظمة، والتي تسهم في تعزيز مستويات الذكاء الاستراتيجي الخاصة بها (1 : Maldonado & Simske, 2019). وبعد الاطلاع على المداخل التي تناولها الباحثون في تعريف الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن تعريفه اجرائياً بانه : ادراك الموارد البشرية ووعيهم حول استراتيجية منظماتهم الحالية والمستقبلية، في اطار المستجدات المتلاحقة التي يمكن ان تحدث في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، وبالشكل الذي يمكنهم من توظيف طاقاتهم في تحقيقها.

وفيما يخص اهمية الوعي الاستراتيجي فهو يسهم في تقوية القدرات الاستنباطية والمعرفية لدى الموارد البشرية، عند

اهميتها النسبية، ليتم بعدها اختبار علاقات الترابط والتأثير فيما بينما ليتسنى للباحث اختبار فرضيات بحثه، وكما في الفقرات الآتية :

أولاً: تشخيص المتغيرات المبحوثة وتحديد أهميتها النسبية
 خصصت هذه الفقرة للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة من خلال التعرف على نسبة الاتفاق من قبل العينة المبحوثة حولها، ودرجة الانسجام أو التشتت حولها، فضلاً عن تحديد درجة وجودها وأهميتها النسبية وفقاً لقيم الوسط الحسابي، ويمكن من خلال الجدول (1) تلخيص هذه النتائج :

عليهم القيام بها، لخدمة منظمتهم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها، لاستدامة الأداء المتوقع الخاص بهم. وهذا يبرز من خلال الارتقاء بمستويات الوعي الاستراتيجي الخاص بهم اتجاهها، وعليه يمكن الاستناد إلى هذا الاستنتاج في صياغة الفرضيات الرئيسة التي انطلق منها هذا البحث.

المبحث الثالث : الجانب العملي

يلخص هذا المبحث أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثان بعد معالجة البيانات التي تم جمعها، والتي تم في إطارها تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة والتعرف على

جدول (1) نتائج تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة

ت	المتغيرات المبحوثة وابعادها	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	ادارة تنوع الموارد البشرية الاستباقي	87%	3.8	0.71	0.19	1
2	ادارة تنوع الموارد البشرية التفاعلي	84%	3.3	0.80	0.24	3
3	ادارة تنوع الموارد البشرية الالزامي	85%	3.5	0.76	0.22	2
	ادارة تنوع الموارد البشرية	85%	3.5	0.76	0.22	2
4	الطرق التحفيزية	91%	4.3	0.54	0.13	1
5	الطرق التطويرية	89%	4.1	0.57	0.14	2
	تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية	90%	4.2	0.56	0.13	1
6	الوعي الاستراتيجي الخارجي	79%	3.1	0.81	0.26	3
7	الوعي الاستراتيجي الداخلي	81%	3.3	0.79	0.24	2
8	الوعي الاستراتيجي الحالي	84%	3.6	0.74	0.21	1
9	الوعي الاستراتيجي المرتقب	78%	3	0.83	0.28	4
	الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية	81%	3.3	0.79	0.24	3

يتضح من الجدول (1) ان النسبة المئوية للاتفاق الخاصة بمتغير ادارة تنوع الموارد البشرية بلغت (85%) وهي اعلى من القيمة المعيارية للاتفاق (66.7%)، وهي نسبة جيدة جداً تعكس اهتمام المنظمة المبحوثة بإدارة تنوع مواردها البشرية من خلال اعتماد مجموعة من الاجراءات التنظيمية والادارية، بالشكل الذي يسهم في تعزيز درجة التعاون والتنسيق فيما بينهم من جهة، ويقلل الصراعات او المشكلات التي يمكن ان تحدث بينهم، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لتتوافق مع ما ذكر اذ بلغت قيمتها (3.5) وهي تؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة بإدارة تنوع مواردها البشرية بمستوى عالي، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.70) وهي تؤكد وجود انسجام عالي بين افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا المتغير، كما اكدت قيمة معامل الاختلاف قلة التشتت فيما بينهم اذ بلغت (0.22)، وعلى مستوى الاهمية النسبية الخاصة بمتغير ادارة تنوع الموارد البشرية فقد احتل المرتبة الثانية مقارنة بالمتغيرات الاخرى. وفيما يخص الاهمية النسبية لأبعاد ادارة تنوع الموارد البشرية فقد تقدم بعد ادارة تنوع الموارد البشرية الاستباقي على الابعاد الاخرى بوسط حسابي (3.8)، في حين احتل بعد ادارة تنوع الموارد البشرية الالزامي المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.5)، واخيراً جاء بعد ادارة تنوع

المرتبته الثالثة بوسط حسابي (3.3). كما يتضح من الجدول (1) ان متغير الصراع المعرفي للموارد البشرية حقق نسبة اتفاق (90%) وهي نسبة ممتازة وتؤكد اعتماد المنظمة المبحوثة مجموعة من الطرق التحفيزية والتطويرية لتقليل مستويات الصراع المعرفي الخاصة بمواردها البشرية، من اجل تقوية ثقتهم وقدرتهم على التعامل مع المواقف والمجالات المختلفة التي تواجههم، من دون تعرضهم لأي حالة تناقض او تعارض في افكارهم، وقد جاءت هذه النتائج متوافقة مع قيمة الوسط الحسابي اذ بلغت (4.2) وهي تؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة بتقليل الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية بدرجة عالية، ومكنت هذا المتغير من اختلال المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية مقارنة بالمتغيرات الاخرى، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.56) وهي تعكس الانسجام العالي بين افراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات تقليل الصراع المعرفي، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.13) وتؤكد قلة التشتت بين الاجابات، وفيما يخص ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد الصراع المعرفي للموارد البشرية فقد تقدم بعد الطرق التحفيزية بالمرتبة الاولى بقيمة وسط حسابي (4.3)، وبعده جاء بعد الطرق التطويرية بوسط حسابي (4.1). وفيما يخص النتائج ذات العلاقة

مقارنة بالمتغيرات الأخرى. وفيما يخص الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية الخاصة بالوعي الاستراتيجي فقد تقدم متغير الوعي الاستراتيجي الحالي بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.6)، بعد جاء بالمرتبة الثانية الوعي الاستراتيجي الداخلي بوسط حسابي (3.3)، في حين احتل الوعي الاستراتيجي الخارجي المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.1)، وأخيراً جاء الوعي الاستراتيجي المرتقب بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3).

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

يلخص الجدول (2) نتائج تحليل الانحدار الأحادي الذي تم الاستناد عليها في اختبار صحة الفرضيات (1، 2، 3) وفيما يلي تفسير لهذه النتائج :

بمتغير الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به (81%) كما يتضح من الجدول (1) وهي نسبة جيدة جداً وتؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز الوعي الاستراتيجي الخاص بمواردها البشرية سواء ما يتعلق ببيئتها الداخلية ام الخارجية او ما يتعلق باستراتيجيتها الحالية او المستقبلية، اما قيمة الوسط الحسابي الخاصة بالوعي الاستراتيجي فقد بلغت (3.3) وهي اعلى من الوسط الفرضي وتؤكد وجود هذا المتغير حوله، وقد فسرت النتائج بان هناك انسجام مقبول احصائياً بين العينة المبحوثة اتجاه هذا المتغير وقلة تشتت واضح اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.79) (0.24) على التوالي، كما احتل متغير الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية

جدول (2) نتائج تحليل معامل الانحدار

النتيجة	مستوى المعنوية	F	R ²	B	a	المتغيرات
يوجد تأثير	0.01	23.91	0.42	0.93	0.56	تأثير ادارة تنوع الموارد البشرية في تقليل الصراع المعرفي
يوجد تأثير	0.01	21.57	0.35	0.91	0.59	تأثير ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي
يوجد تأثير	0.01	22.81	0.37	0.87	0.64	تأثير تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي

استراتيجي لدى الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة مقداره (0.59) حتى وان كان ادارة تنوع الموارد البشرية يساوي صفر، كما بلغت قيمة (B=0.91) وهي تؤكد ان تغيير ادارة تنوع الموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي الى تعزيز وعيهم الاستراتيجي بمقدار (0.91)، اما قيمة (R²) فقد بلغت (0.35) فهي تؤكد بان ادارة تنوع الموارد البشرية يفسر (35%) من التباين في الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة، وان (65%) مفسر لعوامل اخرى. وعليه فان هذه النتائج تقدم الاسس التطبيقية لقبول الفرضية الثانية المتضمنة : (يوجد تأثير معنوي لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة).

3. **اثر تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي:** بلغت قيمة (f) المحسوبة (22.81) وهي اكبر من (f) الجدولية وتؤكد معنوية تأثير تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم عند مستوى معنوية (0.01) بحدود ثقة (99%)، اما قيمة الثابت التي بلغت (a=0.64) فهي تؤكد وجود للوعي الاستراتيجي بمقدار (0.64) وان كان تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية يساوي صفر، كما بلغت قيمة (B=0.87) وهذا يعني ان تغير في ممارسات تقليل الصراع المعرفي للموارد البشرية يؤدي الى تعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم بمقدار (0.87)، اما قيمة (R²) فقد بلغت (0.37) وهي تشير بأن (37%) من الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية اتجاه المنظمة المبحوثة

1. **اثر ادارة تنوع الموارد البشرية في تقليل الصراع المعرفي:** بلغت قيمة (f) المحسوبة (23.91)، وهي تؤكد ان الانموذج جيدة لوصف علاقة التأثير بين ادارة تنوع الموارد البشرية وتقليل الصراع المعرفي لديهم لكونها اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعند حدود ثقة (99%)، وقد بلغت قيمة الحد الثابت (a=0.56) فهي تؤكد وجود ممارسات لتقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة مقداره (0.56) حتى وان كان ادارة تنوع الموارد البشرية يساوي صفر، اما قيمة (B=0.93) وهي تؤكد ان تغيير ادارة تنوع الموارد البشرية وحدة واحدة يؤدي الى تقليل الصراع المعرفي بمقدار (0.93)، اما قيمة (R²) فقد بلغت (0.42) فهي تؤكد بان ادارة تنوع الموارد البشرية يفسر (42%) من التباين في تقليل الصراع المعرفي لديهم داخل المنظمة المبحوثة، وان (58%) مفسر لعوامل اخرى. وعليه يمكن الاستناد الى هذه النتائج في قبول الفرضية الأولى للبحث المتضمنة: (يوجد تأثير معنوي لإدارة تنوع الموارد البشرية في تقليل الصراع المعرفي لديهم داخل المنظمة المبحوثة).

2. **اثر ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي :** بلغت قيمة (f) المحسوبة (21.57)، وهي تؤكد معنوية تأثير ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه المنظمة المبحوثة من الناحية الاحصائية، لكونها القيمة الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعند حدود ثقة (99%)، وقيمة الحد الثابت بلغت (a=0.59) فهي تؤكد وجود وعي

اما الجدول (3) فيوضح نتائج التأثير غير المباشر لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي بتوسط ادارة الصراع المعرفي الخاصة بالموارد البشرية وكما يأتي :

مفسر بفعل ممارسات ادارة الصراع المعرفي الخاص بهم، وان (63%) مفسر لعوامل اخرى. وهذه النتائج تقدم المنطق في قبول الفرضية الثالثة للبحث التي اشارت الى: (يوجد تأثير معنوي لتقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة).

جدول (3) نتائج تحليل المسار

R ²	التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير الغير المباشر	اتجاهات التأثير
%73	0.74	0.32	0.42	اثر ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي بتوسط تقليل الصراع المعرفي الخاص بهم.

3. هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة في تعزيز الوعي الاستراتيجي لمواردها البشرية، من خلال تزويدهم بالمعلومات الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها، والتي يتم على اساسها بناء استراتيجيتها الحالية والمستقبلية.
4. يؤدي ادارة تنوع الموارد البشرية دور مهم في تقليل مستويات الصراع المعرفي لديهم، وذلك بتقليل التناقض بالأفكار التي يمكن ان يتعرضوا اليها بسبب المواقف التي تواجههم عند التعامل مع الاخرين داخل المنظمة.
5. يمارس ادارة تنوع الموارد البشرية اثر مهم في تعزيز حالات التعاون والتنسيق بينهم، الامر الذي يعزز من درجة معرفتهم ووعيهم الاستراتيجي حول طبيعة الاستراتيجيات التي تسعى منظمتهم الى تحقيقها في الوقت الحالي ومستقبلاً.
6. يمكن تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة من خلال تقليل حالات الصراع المعرفي الخاصة بهم، لتعزيز ثقفتهم بقدرتهم على التعامل مع المتغيرات المؤثرة على منظمتهم سواء كانت داخلية ام خارجية.
7. يتعزز الدور الذي تمارسه ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظمتهم من خلال الجهود المبذولة في تقليل مستويات الصراع المعرفي الخاصة بهم.

يبلغ مقدار التأثير المباشر لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز وعيهم الاستراتيجي اتجاه منظمتهم (42%)، اما التأثير غير المباشر بتوسط تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية فقد بلغ (32%)، وعليه فان التأثير الكلي يبلغ (74%) وهي نسبة جيدة من الناحية الاحصائية وتؤكد اهمية الدور الوسيط الذي يمارسه تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية من خلال تقليل التناقض او التعارض في افكارهم وتوجهاتهم اتجاه بعضهم البعض، ومن ثم نجاح ادارة التنوع فيما بينهم، والذي بدروه سيسهم في تعزيز مستويات الوعي الاستراتيجي الخاص بهم اتجاه منظمتهم، اما قيمة R² فقد بلغت (0.73) التي تشير الى ان ادارة تنوع الموارد البشرية تفسر (73%) من التباين في الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية اتجاه منظمتهم بتوسط تقليل الصراع المعرفي الخاص بهم. وعليه فان هذه النتائج تقدم الاسس المنطقية التي يمكن للباحث الاستناد عليها في قبول الفرضية الرابعة للبحث التي نصت على: " يتعزز تأثير ادارة تنوع الموارد البشرية المعنوي في تعزيز وعيهم الاستراتيجي داخل المنظمة المبحوثة بتوسط تقليل الصراع المعرفي لديهم".

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

خصص هذا المبحث لعرض اهم الاستنتاجات التي استنتجها الباحثان بعد تفسير النتائج في المبحث السابق، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات لاستكمال الجانب العلمي للبحث، وكما في الفقرات الاتية :

اولاً: الاستنتاجات : يمكن تلخيص ابرز الاستنتاجات التي استنتجها الباحثان بالاتي :

ثانياً : التوصيات : يقترح الباحثان في هذه الفقرة بعض الآليات التي من شأنها تعزيز المتغيرات المبحوثة وكما يأتي :

1. يوصي الباحثان المنظمة المبحوثة بقيامها بوضع الادوات والاجراءات المعتمدة في ادارة تنوع الموارد البشرية بالتنسيق بين الادارة والعاملين في المستويات التنظيمية المختلفة لضمان توحيد الجهود عند تنفيذها ونجاحها وتحقيق الاهداف المرجوة منها.
2. يرى الباحثان بانه يتوجب على المنظمة المبحوثة تصميم برامج التحفيز والتطوير الخاصة بها بالتنسيق مع مواردها البشرية، من اجل استثمار نتائجها بأفضل شكل ممكن في تقليل حالات الصراع المعرفي لديهم.
3. ضرورة الاعتماد بتحديث قواعد البيانات وقنوات الاتصالات داخل المنظمة المبحوثة، من اجل تزويد

1. تعتمد المنظمة المبحوثة على مجموعة من الادوات والاجراءات التنظيمية والادارية لإدارة التنوع بين مواردها البشرية، بالشكل الذي يعزز من درجة التعاون والتنسيق فيما بينهم ويقلل من التعارض او التضارب في مصالحهم.
2. تهتم المنظمة المبحوثة بتقليل حالات الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية من خلال اعتماد مجموعة من الادوات التحفيزية والتطويرية التي من شأنها تعزيز وتعميق مستويات المعرفة الخاصة بهم.

- strategy changes and feedback, Language Learning Journal Vol 38, No 1: pp 51–65.
5. Cohen, Michael X (2014) A neural microcircuit for cognitive conflict detection and signaling, Trends in Neurosciences, September, Vol 37, No 9 : pp 480-490.
 6. Dehais, Frédéric & Causse, Mickaël & Vachon, François & Tremblay, Sébastien (2012) Cognitive conflict in human automation interactions: A psychophysiological Study, journal Applied Ergonomics, Vol 43 : pp 588-595.
 7. D’Netto, Brian & Shen, Jie & Chelliah, John & Monga, Manjit (2014) Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector, The International Journal of Human Resource Management, Vol 25, No 9 : pp 1243–1266.
 8. Durrani, Amir S & Rajagopal, Lakshman (2015) Restaurant human resource managers’ attitudes towards workplacediversity, perceptions and definition of ethical hiring, International Journal of Hospitality Management.
 9. Fehr, Dietmar & Huck, Steffen (2015) Who knows it is a game? On strategic awareness and cognitive ability, journal Economic Science Association : pp 1-14.
 10. Goel, Richa & Singh, Gurinder & Seema & Garg, Vikas & Venaik, Anita (2019) Diversity At Workplace: Performance Of Human Resource Management Practices In IT Sector In NCR, India, International journal of scientific & technology research , Vol 8, No 12 : pp 3653- 3567.
 11. Al-Khatib, Muna Mahmoud (2018) Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) A Field Study on the Fuel Distributer Companies in Jordan, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master’s Degree in Business Management Department of Management Faculty of Business Middle East University.
 12. Kitsios, Fotis & Kamariotou, Maria & Talias, Michael A. (2020) Corporate

- مواردها البشرية بالمعلومات الخاصة بمستجدات المتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية، ومناقشتهم ومشاركتهم حول اهم الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية التي تعتمدها لتنفيذ مشاريعها وخططها.
4. يقترح الباحثان قيام المنظمة المبحوثة باعتماد اسلوب العمل الفرقي من اجل ادارة التنوع بين موارد البشرية وتعزيز اواصر الثقة والتعاون فيما بينهم من اجل تقليل حالات او مجالات الصراع المعرفي الخاصة بهم.
 5. ينبغي على المنظمة المبحوثة اشراك جميع مواردها البشرية في صياغة الخيارات الاستراتيجية التي ستعتمدها لتنفيذ خططها الحالية والمستقبلية، بالشكل الذي يسهم في ادارة التنوع فيما بينهم من جهة، وتعزيز وعيهم الاستراتيجي من جهة اخرى.
 6. يرى الباحثان ان قيام المنظمة المبحوثة بتوجيه رسالة الى مواردها البشرية تسهم في تقليل الصراع المعرفي الخاص بهم، ومن ثم توظيف ذلك في تعميق مستويات الوعي الاستراتيجي اتجانتها.
 7. يوصي الباحثان المنظمات المبحوثة بالاطلاع على تجارب المنظمات الناجحة في الدول المتقدمة والتي تمكن من النجاح في توظيف نتائج تقليل الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية وادارة التنوع فيما بينهم في تعزيز وعيهم الاستراتيجي.

Resource:

1. Abidi, Oualid & Zaim , Halil & Youssef, Dina & Habibniya, Houshang & Baran, Alper (2017) Diversity Management and Its Impact on HRM Practices: Evidence from Kuwaiti Companies, Eurasian Journal of Business and Economics, Vol 10, No 20: pp 71-88.
2. Akmam, A & Anshari, R & Amir, H & Jalinus, N & Amran, A (2018) Influence of Learning Strategy of Cognitive Conflict on Student Misconception in Computational Physics Course, journal Materials Science and Engineering, Vol 335 : pp 1-8.
3. Ardakani, Mohammad Shaker & Abzari, Mehdi & Shaemi, Ali & Fathi, Saied (2016) Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan’s steel industry, Iranian Journal of Management Studies, Vol 9, No 2 : pp 407-432.
4. Blanco, Maria & Pino, Margarita & Rodriguez, Beatriz (2010) Implementing a strategy awareness raising programme:

- Research in Business and Social Sciences, Vol 3, No 8: pp301- 308.
21. Pfister, Roland & Wirth, Robert & Schwarz, Katharina A. & Steinhäuser, Marco & Kunde, Wilfried (2016) Burdens of non-conformity: Motor execution reveals cognitive conflict during deliberate rule violations, *Journal of Experimental Psychology*, Vol 147 : pp 93–99.
 22. Pitts, David W. & Wise, Lois Recascino & Workforce (2010) Diversity in the New Millennium: Prospects for Research, *Review of Public Personnel Administration*, Vol 30, No 1:pp 44– 69.
 23. Pratiwi, Enditias & Nusantara, Toto & Susiswo, Susiswo & Muksar, Makbul & Subanji, Subanji (2019) Characteristics of Students' Cognitive Conflict in Solving a Problem Based on Information Processing Theory, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* , Vol 18, No 2: pp 76-88.
 24. Rahimi, Mehrak & Katal, Maral (2012) The role of metacognitive listening strategies awareness and podcast-use readiness in using podcasting for learning English as a foreign language, *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol 28 : pp 1153–1161.
 25. Simons, Starlene M. & Rowland, Kimberly N. (2011) Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes, *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol 6, No 3 : pp 172-183.
 26. Sinha, Uttam Kumar & Gupta, Arvind (2014) The Arctic and India: Strategic Awareness and Scientific Engagement, *Journal of Strategic Analysis*, Vol 38, No 6: pp 872–885.
 27. Sukariasih, Luh (2016) The use of cognitive conflict strategy to reduce student misconceptions on the subject matter of rectilinear motion , *International Journal of Education and Research*, Vol 4, No 7: pp 483-492.
 28. Yaghi, Abdulfattah & Yaghi, Ihsan (2013) Human resource diversity in the United Arab Emirates: empirical study, *Education, Business and Society: Sustainability Strategies and Decision Support Methods: A Bibliometric Analysis*, *Journal of Sustainability*, Vol 12 : pp 1-12.
 13. Lajoie, Susanne P. (2003) Individual Differences in Spatial Ability: Developing Technologies to Increase Strategy Awareness and Skills, *Journal of Educational Psychology*, Vol 38, No 2: pp 115–125.
 14. Larson, Michael J & Clawson , Ann & Clayson, Peter E. & Baldwin , Scott A. (2013) Cognitive conflict adaptation in generalized anxiety disorder , *Journal of Biological Psychology* , Vol 94 : pp 408–418.
 15. Lu, Chia-Mei & Chen, Shyh-Jer & Huang, Pei-Chi & Chien, Jui-Ching (2015) Effect of diversity on human resource management and organizational performance, *Journal of Business Research*, Vol 68 : pp 857–861.
 16. Lyu, Hongbo & Zhang, Zuopeng (2015) Job Quitters, Information Security Awareness, and Knowledge Management Strategies, *Journal of Information Privacy and Security*, Vol 11:pp 189–210.
 17. Madu, B. C. & Orji, Emma (2015) Effects of Cognitive Conflict Instructional Strategy on Students' Conceptual Change in Temperature and Heat, *Journal of SAGE Open* : pp 1-9.
 18. Malcolm, Diane (2009) Reading strategy awareness of Arabic-speaking medical students studying in English, *Journal of System*, Vol 37 :pp 640–651.
 19. Maldonado, Kenly & Simske, Steve (2019) Situational Strategic Awareness Monitoring Surveillance System Microcomputer and Microcomputer Clustering used for Intelligent, Economical, Scalable, and Deployable Approach for Safeguarding Materials, *Journal of Imaging Science and Technology*, Vol 63, No 6 : pp 1-10.
 20. Noor, Ahmad Nizan Mat & Khalid, Shaiful Anuar & Rashid, Nik Ramli Nik Abdul (2013) Human Resource Diversity Management Practices and Organizational Citizenship Behavior: A Conceptual Model, *International Journal of Academic*



Contributions of Domain-General and Domain-Specific Neural Systems, The Journal of Neuroscience, Vol 30, No 25: pp 8481– 8488.

Contemporary Middle Eastern Issues, Vol 6, No 1: pp 15-30.

29. Zaki, Jamil & Hennigan, Kelly & Weber, Jochen & Ochsner, Kevin N. (2010) Social Cognitive Conflict Resolution:

الاستبانة

يسعى الباحث الى اجراء بحث بعنوان "ادارة تنوع الموارد البشرية لتقليل الصراع المعرفي لديهم وانعكاسهما في تعزيز وعيمهم الاستراتيجي اتجاه منظماتهم"، لذا يرجوا تعاونكم معنا من خلال الاجابة على الاستبانة بحسب قناعتكم، علماً انها ستعتمد لأغراض البحث العلمي، مع فائق الشكر والامتنان .

اولاً: المعلومات التعريفية

1. النوع البشري
2. الشهادة
3. سنوات الخدمة
4. العنوان الوظيفي

ثانياً : ادارة تنوع الموارد البشرية : الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة لإدارة الصراعات والتضاربات التي تحدث بين مواردها البشرية بسبب التنوع في خصائصهم الشخصية والاجتماعية والمهنية، بصورة استباقية او تفاعلية او الازامية، من اجل استثمار طاقاتهم في تحقيق اهدافها والتميز في مجال اعمالها، وتم دراسته من خلال ثلاثة ابعاد وهي :

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
البعد الاول (ادارة تنوع الموارد البشرية الاستباقي) : قيام المنظمة بوضع سياسات وخطط تعتمدها لإدارة تنوع مواردها البشرية قبل البدء بتنفيذ مهامهم داخلها.						
1	ترسم المنظمة المبحوثة السيناريوهات المستقبلية لإدارة تنوع مواردها البشرية.					
2	هناك مجموعة من الاجراءات والسياسات الموضوعية مسبقاً لإدارة تنوع الموارد البشرية داخل المنظمة المبحوثة.					
3	تعتمد قنوات الاتصال في المنظمة المبحوثة كأحد الادوات اللازمة لإدارة تنوع الموارد البشرية.					
البعد الثاني (ادارة تنوع الموارد البشرية التفاعلي) : تقوم المنظمة بمشاركة مواردها البشرية الصلاحيات والمسؤوليات لإدارة تنوع فيما بينهم بصورة مشتركة.						
4	تقوم المنظمة المبحوثة بتحويل الصلاحيات الى مواردها البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة.					
5	تتخذ القرارات داخل المنظمة المبحوثة بصورة مشتركة بين الادارة ومواردها البشرية في المستويات التنظيمية كافة.					
6	تعالج المشكلات في المنظمة المبحوثة بصورة تفاعلية بين مواردها البشرية وبغض النظر عن المنصب الاداري الخاصة بهم.					
البعد الثالث (ادارة تنوع الموارد البشرية الازامي) : تقوم المنظمة بإدارة تنوع مواردها البشرية بوضع آليات واجراءات لتنفيذ الأنشطة والمهام داخلها وتلزم الجميع بالعمل وفقها.						
7	تحدد المنظمة المبحوثة آليات تنفيذ عملياتها وتلزم مواردها البشرية بالعمل وفقها.					
8	تعتمد المنظمة المبحوثة على المكافاة والعقوبات لضمان الالتزام مواردها البشرية بآلية العمل المعتمدة من قبلها.					
9	تحدد المنظمة المبحوثة المهام والواجبات الخاصة بها وفق للقانون التي تعمل ضمن حدوده.					

ثالثاً : الصراع المعرفي لدى الموارد البشرية : الحالة التي تشعر فيها الموارد البشرية بالاضطراب او الصراع بسبب التناقض بين افكارهم ومعارفهم، وبين طبيعة القرارات والمهام التي يتوجب عليهم تنفيذها للحفاظ على موقعهم داخل المنظمة، ويمكن ادارتها او التقليل منها من خلال اعتماد مجموعة من البرامج التحفيزية والتطويرية للسيطرة عليها والتحكم بها لصالح الجميع. ، وقد تم دراسته من خلال بعدين وهي :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تمام
	البعد الاول (الطرق التحفيزية) : أي اعتماد المنظمة على الحوافز الايجابية والسلبية لتقليل سلوكيات الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية.					
10	تعتمد المنظمة على الحوافز المعنوية لتقليل الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية.					
11	تعتمد المنظمة على الحوافز المادية لتقليل الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية.					
12	تعتمد المنظمة على الحوافز السلبية والعقوبات لتقليل الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية.					
	البعد الثاني (الطرق التطويرية) : أي اعتماد المنظمة على مجموعة من البرامج التدريبية والتطويرية لتقليل الصراع المعرفي لدى مواردها البشرية.					
13	تركز المنظمة المبحوثة على تحديث معرفة مواردها البشرية من خلال تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية.					
14	تؤكد المنظمة المبحوثة على نقل محتوى البرامج التدريبية الى وظائف مواردها البشرية لتقليل الصراع المعرفي الخاص بهم.					
15	تنسق المنظمة المبحوثة مع مواردها البشرية لتحديد اهم البرامج التدريبية التي يتوجب تنفيذها لتقليل الصراع المعرفي الخاص بهم.					

رابعاً : الوعي الاستراتيجي للموارد البشرية : ادراك الموارد البشري ووعيهم حول استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، في اطار المستجدات المتلاحقة التي يمكن ان تحدث في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها، وبالشكل الذي يمكنهم من توظيف طاقاتهم في تحقيقها، وتم قياس هذا المتغير في اطار اربعة ابعاد :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تمام
	البعد الاول (الوعي الاستراتيجي الخارجي) : أي معرفة الموارد البشرية لطبيعة المتغيرات الخارجية المحيطة بمنظمتهم وادراكهم للمستجدات التي تحدث فيها.					
16	لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ادراك واضحة لطبيعة العوامل السياسية والاقتصادية في البلد.					
17	لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ادراك واضحة لطبيعة العوامل التكنولوجية في البلد.					
18	لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة ادراك واضحة لطبيعة العوامل الاجتماعية والثقافية في البلد.					
	البعد الثاني (الوعي الاستراتيجي الداخلي) : أي معرفة الموارد البشرية لطبيعة المتغيرات الساندة في البيئة الداخلية للمنظمة.					
19	لدى الموارد البشرية ادراك واضحة لطبيعة الانظمة والاجراءات داخل المنظمة المبحوثة.					
20	لدى الموارد البشرية ادراك واضحة لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة داخل المنظمة المبحوثة.					
21	لدى الموارد البشرية ادراك واضحة لطبيعة الموارد والامكانيات المتاحة داخل المنظمة المبحوثة.					
	البعد الثالث (الوعي الاستراتيجي الحالي) : أي امتلاك الموارد البشرية المعرفة حول طبيعة المنتجات والاسواق التي تعمل ضمن نطاقها المنظمة.					
22	لدى الموارد البشرية ادراك واضحة لطبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة المبحوثة.					
23	لدى الموارد البشرية ادراك واضحة لطبيعة الزبائن التي تخدمهم المنظمة المبحوثة.					

					24	لدى الموارد البشرية ادراك واضحة لطبيعة الاسواق التي تعمل ضمنها المنظمة المبحوثة.
البعد الرابع (الوعي الاستراتيجي المرتقب) : أي امتلاك الموارد البشرية المعرفة حول اهم التوجهات المستقبلية الخاصة بمنظمتهم.						
					25	لدى الموارد البشرية ادراك واضح لطبيعة الاهداف المستقبلية لمنظمتهم.
					26	لدى الموارد البشرية ادراك واضح لطبيعة السيناريوهات المستقبلية التي يمكن ان تعتمد عليها منظمتهم.
					27	لدى الموارد البشرية ادراك واضح لطبيعة الاستراتيجيات التي تعتمد عليها منظمتهم في المستقبل.