

أثر ممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين: دراسة تطبيقية
على شركة الهاشمية للمقاولات

إعداد: أميرة محمد رشيد المحمد

الرقم الأكاديمي: ٢٤١٠٠٠٧٨٥

إشراف

د/ أسماء أبو عنزة

العام الدراسي: ٢٠٢٤

الجزء الأول: التمهيد

إهداء

إلى أُمي الحبيبة، رمز الحنان والتضحية الذي لا ينتهي

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا دائماً سندي في السراء والضراء

إلى كل من مد لي يد العون بالدعوات والكلمات الجميلة

إلى كل من كان لي مرشداً ودليلاً بحب وإخلاص

أقدم لكم ثمرة جهودي العلمية، تعبيراً عن امتناني وتقديري العميق.

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن خالص الشكر والتقدير لكل من وقف بجاني في هذه الرحلة العلمية. إلى كل الأصدقاء
والزملاء الذين قدّموا لي الدعم والتشجيع، لم تكن كلماتكم وتشجيعاتكم مجرد حافز فحسب، بل كانت قوة
دافعة لي في أوقات التحديات.

كما أود أن أعرب عن عميق تقديري للدكتورة/ أسماء أبو عنزة، التي شرفتني بقبول الإشراف على رسالتي
للماستير. لقد منحتني من وقتها الثمين وخبراتها الواسعة وإرشاداتها القيمة، التي كان لها دور محوري في
تطوير عملي البحثي.

كما أوجه تحية خاصة لكل من ساهم في توفير بيئة إيجابية ومحفزة، سواء من خلال المناقشات الفكرية أو
مشاركة الأفكار البناءة. إن وجودكم بجاني كان له دور كبير في تعزيز إصراري وعزيمتي.
شكراً لكم جميعاً على الدعم غير المحدود، وأسأل الله أن يوفقني وإياكم في مسيرتنا العلمية.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
٢١-١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٤	الدراسات السابقة
١٤	التعقيب على الدراسات السابقة
١٤	المنطلقات النظرية للدراسة
١٧	فرضيات الدراسة
١٧	نموذج الدراسة
١٨	منهجية الدراسة
١٩	مجتمع وعينة الدراسة
١٩	أدوات الدراسة
٢٠	صدق أداة البحث
٢١	تقسيم البحث المقترح
الفصل الثاني: الإطار النظري	
٢٢	تمهيد
المبحث الأول: المهارات القيادية	
٢٣	أولاً: تعريف المهارات القيادية.
٢٤	ثانياً: سمات القيادي الناجح.
٢٥	ثالثاً: أهمية المهارات القيادية.
٢٦	رابعاً: خصائص المهارات القيادية.
٢٦	خامساً: أبعاد المهارات القيادية.
٢٧	سادساً: أنواع المهارات القيادية.
٣٠	سابعاً: أساليب تنمية المهارات القيادية.
٣١	ثامناً: المعوقات التي تحد من إبداعات وتنمية المهارات القيادية.
المبحث الثاني: الصراع بين المديرين ودور المهارات القيادية في حل الصراع	
٣٢	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي.
٣٣	ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي.
٣٤	ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي.

٣٨	رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي.
٤١	خامساً: آثار الصراع التنظيمي.
٤٣	سادساً: دور المهارات القيادية في حل الصراع بين المديرين.
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجرائها المنهجية	
٦٥-٤٧	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
٤٧	منهجية الدراسة
٤٨	عينة الدراسة
٤٨	حدود الدراسة
٤٩	أسلوب الدراسة
٤٩	الدراسة الميدانية
٦٥	الأساليب الإحصائية
٧٧-٦٦	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٨٠-٧٨	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	
٨٢	أولاً: المراجع العربية
٨٧	ثانياً: المراجع الأجنبية
٨٩	الملاحق
٩٤	المستخلص
٩٥	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٠	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(١)
٥١	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٢)
٥٢	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٣)
٥٣	يوضح توزيع بيانات العينة الخاصة بمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(٤)
٥٤	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٥)
٥٧	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٦)
٥٨	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الثقة بالنفس	(٧)
٥٩	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرؤية المستقبلية	(٨)
٦٠	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الحساسية تجاه القيود البيئية	(٩)
٦١	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد أداة التغيير	(١٠)
٦٢	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد حل الصراع بين المديرين	(١١)
٦٤	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(١٢)
٦٦	يوضح أبعاد المهارات القيادية	(١٣)
٦٧	نتائج اختبار تبين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية	(١٤)
٦٨	للفرضية الرئيسية الأولى (Multiple Regression) نتائج معادلة الانحدار المتعدد	(١٥)
٧٠	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط الفرعية الأولى	(١٦)
٧١	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط الفرعية الأولى	(١٧)
٧٢	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط الفرعية الثانية	(١٨)

٧٣	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط الفرعية الثانية	(١٩)
٧٤	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط الفرعية الثالثة	(٢٠)
٧٥	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط الفرعية الثالثة	(٢١)
٧٦	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط الفرعية الرابعة	(٢٢)
٧٧	للفرضية (Simple linear Regression) نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط الفرعية الرابعة	(٢٣)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
١٧	يوضح نموذج الدراسة	(١)
٥١	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	(٢)
٥٢	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٣)
٥٣	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٤)
٥٤	يوضح توزيع العينة لمتغير سنوات الخبرة	(٥)
٥٥	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٦)

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

١. مقدمة الدراسة:

في عالمنا المعاصر، بات الصراع ظاهرة حتمية لا مفر منها تُصيب معظم المنظمات. ففي بيئة العمل، تتعدد الأهداف وتتباين النوايا، وتسعى مختلف الأطراف المؤثرة جاهدةً لفرض وجهة نظرها وتحقيق مصالحها. ينشأ عن ذلك صراعاتٍ تتطلب مهارات قيادية استثنائية لاحتوائها وتوجيهها نحو مصلحة المنظمة العليا، وتشهد المنظمات تنوعاً هائلاً في أشكال الصراع، وتلعب طريقة إدارة هذا الصراع من قبل القائد دوراً حاسماً في تحديد مصير المنظمة، فالقائد الحكيم هو من يُحول الصراع إلى دافعٍ للتطور والتقدم، بينما قد يؤدي سوء إدارة الصراع إلى زعزعة استقرار المنظمة وعرقلة تحقيق أهدافها. (محمد، ٢٠١١)

فالمديرون يتحملون مسؤولية أساسية في إدارة الصراعات، حيث تلعب مهاراتهم في تحديدها والتعامل معها بفعالية دوراً هاماً في نجاحهم ونجاح مؤسساتهم، يظهر ذلك من خلال تخصيص المديرين ما يقارب ٢٠٪ من وقتهم لمعالجة الصراعات، بينما يرى البعض أن هذه النسبة قد تصل إلى ٤٠٪ لدى القادة، ولقد اهتمت معظم الدراسات المعاصرة بموضوع الصراع التنظيمي الذي يمثل محور اهتمام الإدارة والعاملين معاً، حيث أدى إلى الاهتمام الكبير في الأدبيات التي تتعلق بالصراع التنظيمي وتناولت مفهوم الصراع وأسبابه وأنواعه والآثار المترتبة عليه، وأخيراً استراتيجيات التعامل معه. (محمد، ٢٠١١)

ويُعد الصراع التنظيمي حقيقة واقعية في ظل العمل والتفاعل بين المديرين والعاملين في المنظمات، بتفسير آخر يُعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كان حجم أهدافها أو طبيعة عملها، بالمقابل يعتمد نجاح العملية الإدارية على كفاءة وفعالية قيادتها، وقد أظهرت العديد من النظريات في القيادة بأن هناك عدة أنماط قيادية تكون موجودة عادة في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات، ويرتبط نجاح أي منظمة بالكيفية التي تدار بها تلك المنظمة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه القادة وقدرتهم على توظيف إمكاناتهم نحو العمل، من أجل بناء علاقة إيجابية مع المرؤوسين وتحسين ظروف العمل وإشباع الحاجات وتحقيق الطموحات. (دحام، عطية، خضر، ٢٠١٩)

تُعد القيادة عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة، وتُشير الدراسات الحديثة إلى تأثيرها القوي على مختلف جوانب المنظمة، بدءاً من تحقيق الأهداف المحددة، إلى استثمار الفرص المتاحة، وصولاً إلى التعامل بفعالية مع التحديات التي قد تواجهها، يلعب القائد دوراً محورياً في التأثير على سلوكيات مرؤوسيه، من خلال مهارات الإقناع والتوجيه، وتحفيزهم بشكلٍ إيجابي، كما تُكتسب أهمية القيادة من خلال دمج الجوانب الإدارية والعملية والإنسانية والأخلاقية في التعامل مع الموظفين، يمثل القادة قدوة يحتذى بها في مختلف المستويات التنظيمية، ويوظفون مصادر التأثير المختلفة على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. (دحام، عطية، خضر، ٢٠١٩)

وبشكلٍ أوضح، يمكن القول إن القيادة هي بمثابة الدفة التي توجه مسار المنظمة نحو النجاح، والقائد هو الريان المحرك الذي يتولى قيادتها، مستخدماً مهاراته وخبراته لتحقيق الأهداف المتفق عليها، وضمان سير العمل بفعالية، وخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على بذل قصارى جهودهم.

٢. مشكلة الدراسة:

إن المنظمات تمارس نشاطاتها المختلفة ضمن علاقة معقدة ومتشابكة مع الأفراد تجمعهم مصالح مشتركة، وهؤلاء الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض في العديد من الجوانب الشخصية والنفسية والوظيفية، كما أن الأساليب التي يمارسها المسؤولون قد تنشئ صراعات نتيجة قيام الأفراد بالأدوار الموكلة لهم، فإدارة الصراع ضرورية جداً ومن الممكن أيضاً الاستفادة من الصراعات بأشكالٍ إيجابية من خلال العمل على تحسين الأمور في المنظمة والتي من شأنها أن توجد الصراع بكافة أشكاله في المنظمة، ونظراً لأهمية النمط القيادي المتبع من قبل المسؤولين في المنظمات والتأثير في العاملين، الأمر الذي يدفع العديد من العاملين إلى تقبل أهداف المنظمة وبذل الجهود في تحقيقها من خلال ولائهم التنظيمي، وبالتالي فالصراع يكتسب صفة شرعية داخل المنظمة وعليه من الطبيعي أن تنشأ بعضاً من الخلافات ما بين أعضاء الهيكل الوظيفي في شركة الهاشمية للمقاولات أثناء التفاعل المستمر أثناء بعضهم البعض ولا تمثل هذه الخلافات والصراعات بالضرورة عقبة تعترض سبل التعاون بين العاملين. (محمد، رشيد، ٢٠١٨)

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ممارسة المهارات القيادية على حل

الصراع بين المديرين؟

ويندرج من ذلك من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

١. ماهية المهارات القيادية؟
٢. ما طبيعة ومستوى الصراع بين المديرين؟
٣. ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها للقضاء على الصراع في المنظمة بوجه عام؟
٤. ما مدى تأثير ممارسة المهارات القيادية على الصراع بين المديرين؟

٣. أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تُعد المهارات القيادية المفتاح الرئيسي لنجاح الشركات والمؤسسات في عالم الأعمال.
- يمكن لقادة الفرق المؤثرين أن يساعدوا في تحسين أداء فريق العمل بشكل فردي وجماعي، من خلال إلهامهم وتحفيزهم للعمل على تطوير مهاراتهم وتحقيق الأهداف المحددة.
- يُعد حل الصراعات مهارة أساسية يجب أن يمتلكها كل قائد حتى يتمكن من التغلب بشكل فعال على تحديات وتعقيدات دوره.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تفيد الدراسة إدارة المنظمات من خلال تعريف القادة بالعوامل التي تساعد في رفع مستوى سلوك العاملين التنظيمي خصوصاً في شركة الهاشمية للخدمات التسويقية.
- تفيد الدراسة الجهات القيادية بالمنظمات من خلال تعريفهم بكيفية استخدام النمط القيادي الملم في فض الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين المديرين.
- تفيد الدراسة الباحثين والدارسين في مجال إدارة الصراعات التنظيمية والمهارات القيادية الإدارية كونه تُعد إضافة علمية قوية يمكن أن يعتمد عليها الباحثون الآخرون.

٤. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: الكشف عن أثر ممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين

المديرين، ويندرج من ذلك من ذلك الهدف الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

١. التعرف على ماهية المهارات القيادية.
٢. التعرف على طبيعة ومستوى الصراع بين المديرين.
٣. اكتشاف الأساليب التي يمكن استخدامها للقضاء على الصراع في المنظمة بوجه عام.
٤. توضيح مدى تأثير ممارسة المهارات القيادية على الصراع بين المديرين.

٥. أسئلة الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر ممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين؟

ويندرج من ذلك من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

٥. ماهية المهارات القيادية؟
٦. ما طبيعة ومستوى الصراع بين المديرين؟
٧. ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها للقضاء على الصراع في المنظمة بوجه عام؟
٨. ما مدى تأثير ممارسة المهارات القيادية على الصراع بين المديرين؟

٦. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (رهام محمد أحمد معدي، ٢٠٢٤)، بعنوان "درجة ممارسة المهارات القيادية لدى

مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس

الحكومية بلواء وادي السير وعلاقته بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين،

وحتى يتم تحقيق ذلك تم استخدام مقياس المهارات القيادية ومقياس تمكين المعلمين في التعلم عن بعد لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة عددها (٣٦٢) معلماً ومعلمة والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج ارتفاع درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس ككل ، ارتفاع درجة مستوى تمكين المعلمين، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المهارات القيادية للمديرين ومستوى التمكين للمعلمين، وعليه توصي هذه الدراسة بضرورة حصول مديري المدارس على تشجيع من قبل الجهات صاحبة القرار لكي يحافظوا على الأداء المرتفع في ممارسة المهارات القيادية.

٢- دراسة (سهل محمد وحيد الدين محمد عبيدات، ٢٠٢٤) بعنوان "مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدرء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها في مواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدرء. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة قوامها (٥٤) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة المسحية. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة من وجهة نظر المدرء جاء متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي ٢٠٧٧ بانحراف معياري ٨٦،٠، كما بينت النتائج وجود تقارب في استجابات أفراد العينة لمحور مستوى علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي من وجهة نظر المدرء، حيث إن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (٢٠٢١-٣،٤١). وكانت أبرز التوصيات هي تطوير مهارات رؤساء الأقسام لتحقيق تطبيقهم للقيادة الرشيقة من خلال الدورات التدريبية.

٣- دراسة (محمد بن حامد شديد المحياوي، ٢٠٢٢)، بعنوان "أثر ممارسة المهارات القيادية في

الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، كما تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس في تعليم ينبع بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ممارسة قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية جاءت بوزن نسبي قدره ٧٥,٢٪ أي بدرجة كبير، وتبين أيضاً أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس كان بوزن نسبي قدره ٧٦٪ أي جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد المهارات القيادية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، واتضح أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١، بين جميع المهارات القيادية ودرجتها الكلية وبين الاستقامة التنظيمية بمجالاتها ودرجتها الكلية، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يتم التركيز على توافر ووجود مهارات قيادية وأن يتم الاهتمام بتنميتها وزيادتها لدى قادة المدارس والمعلمين.

٤- دراسة (خلود بنت سعد بن عبد العزيز اليوسف، ٢٠٢٢) بعنوان "ثقافة العمل التطوعي لدى

طلبة جامعة أم القرى وإسهامه بتنمية مهاراتهم القيادية"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مدى توافر ثقافة العمل التطوعي (المجالات الثقافية، المجالات الإدارية، المجالات الشرعية، المجالات الاجتماعية) لدى طلبة جامعة أم القرى، والكشف أيضاً عن كيفية إسهام العمل التطوعي في تنمية المهارات القيادية لدى طلبة جامعة أم القرى، والكشف عن أبرز المعوقات التي تقف عائقاً أمام قدرة طلاب جامعة أم القرى على امتلاك ثقافة العمل التطوعي. والمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، كما تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة

أم القرى بمكة المكرمة مقر العابدية ومقر الزاهر لجميع المراحل الدراسية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (٦٠٠) طالب وطالبة وعاد منها (٣٨١) استبانة. وأظهرت النتائج أنه جاءت درجة توافر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة بدرجة متوسطة بنسبة بلغت ٧٣٪، وجاءت درجة إسهام العمل التطوعي بتنمية المهارات القيادية لدى الطلبة بدرجة كبيرة بلغت ٨٥٪، كما جاءت درجة أبرز المعوقات التي تحول دون توافر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة بدرجة متوسطة بلغت نسبتها ٥٨٪.

٥- دراسة (منى لطفي سالم مبروك وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان "إدارة الصراعات وتأثيرها على أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراعات داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ) ومحافظة القاهرة الكبرى، وسُبل التعامل معها ومعالجتها من قبل مديري تلك الشركات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي، كما استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية للتعرف أكثر على تلك الظاهرة، و تم تحليل تلك البيانات وإجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) شركة سياحية، بعدد (٤٠٠) استمارة، وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها شعور العاملين في الشركات السياحية بوجود صراعات فيما بينهم، قيام العاملين داخل الشركات السياحية المصرية ببذل جهد كبير مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء، كما أوضحت النتائج أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

٦- دراسة (بن جدو هارون، بن زايط نور الدين، ٢٠٢٠) بعنوان "إدارة الصراع ودورها في التقليل من ضغوطات العمل في المنظمة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع ودوره في تقليل ضغوطات العمل في جامعة غرداية، والمحاولة في التخفيف من ضغوطات العمل، تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات كما أن مجتمع الدراسة الذي تم اعتماده هو الجامعة تحديداً كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، وشملت عينة الدراسة على

٥٠. عينة من كافة أصناف الجامعة من أساتذة ودكاترة ورؤساء أقسام، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها وجود درجة ممارسة مترفعة في استراتيجيات إدارة الصراع لدى العينة، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير ضغوط العمل علاقة العينة فيما بينها، وأن هناك تباين في تأثير إدارة الصراع على ضغوط العمل.

٧- دراسة (نوره بنت عوض القرني، ٢٠٢٠) بعنوان "أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس

الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب وطرق إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض وذلك من وجهة نظر المعلمين. وحتى يتم تحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، كما قامت بتطوير استبانة تضمنت خمس مجالات وهم (التعاون، التجنب، التنازل، التنافس، التسوية). وبعد التحقق من ثباتها وصدقها، تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٥٦) معلماً ومعلمة. ومن ثم أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الدراسة جاءت بدرجة متوسطة أعلاها مجال التسوية بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وفي المرتبة الثانية مجال التعاون بمتوسط حسابي (٣,٥٨) ثم مجال التنازل (٣,٥٦) ثم مجال التجنب بمتوسط حسابي (٣,٣١) وفي المرتبة الأخيرة مجال التنافس بمتوسط حسابي (٣,١٣) كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أساليب إدارة الصراع تبعاً لمتغيرات الدراسة، وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات منها البحث على زيادة وعي قادة المدارس بظاهرة الصراع وذلك عن طريق عقد الدورات التدريبية والتركيز فيها على الجانب العملي.

٨- دراسة (علي حسين حورية، ٢٠١٩) بعنوان "واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة

طيبة للمهارات القيادية (دراسة ميدانية)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في جامعة طيبة، وعلى التعرف أيضا على الفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام وفقا لمتغيراتها. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة احتوت (٢٧) عبارة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس مكونة من (٢٢١)

عضواً. أظهرت الدراسة أن مستوى المهارات القيادية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعة كان عالياً على مستوى مجالاتها الثلاثة (العمل الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وتمثل القدوة الحسنة)، وعلى مستوى الأداء ككل. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروقات دالة إحصائية تعود لمتغير الجنس بين استجابات أفراد العينة في مجال تمثل القدوة الحسنة والعمل الوظيفي والعلاقات الإنسانية و تبعاً لمتغيري سنوات الخدمة والكلية بين استجابات أفراد العينة في العمل الوظيفي والعلاقات الإنسانية، كما بينت النتائج وجود فروقات دالة تعود للوظيفة الحالية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين لصالح أعضاء هيئة التدريب و تبعاً للجنس في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور، و تبعاً للكلية بين استجابات الكليات العلمية والطبية في مجال تمثل القدوة الحسنة لصالح الكليات الطبية وقدمت الدراسة بعض التوصيات حول أهمية أن يتم ترشيح رؤساء أقسام من قيادات تمتلك مهارات في العلاقات الإنسانية وتمثل للقدوة الحسنة والحرص على العمل الوظيفي، إضافة إلى دعم أعضاء هيئة التدريس في اختيار من يمثلهم في رئاسة الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

٩- دراسة (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، ٢٠١٩) بعنوان "المهارات القيادية الداعمة للإنجاز

الأكاديمي لدى الطالبة الجامعية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية وكذلك مستوى الإنجاز الأكاديمي لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم، وتحديد درجة الترابط بين ممارسة المهارات القيادية ومستوى الإنجاز الأكاديمي للطالبات، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من (٤٢٩) طالبة من طالبات كلية التربية بجامعة القصيم، وتم التوصل إلى النتائج التالية وهي ارتفاع درجة ممارسة المهارات القيادية للطالبات وكذلك مستوى انجازهن الأكاديمي، عدم وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير المستوى الأكاديمي في درجة ممارسة الطالبات مهارات (الاتصال، التخطيط، اتخاذ القرار وحل المشكلات)، ووجود فروق دالة إحصائية في مهارتي (إدارة الصراع وإدارة فريق العمل)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإنجاز الأكاديمي للطالبات وفق متغير المستوى الأكاديمي، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات القيادية للطالبات، وكذلك مستوى انجازهن الأكاديمي وفق متغيرات المعدل الأكاديمي،

والتخصص، والمشاركة في الأنشطة، كما يوجد ارتباط موجب دال إحصائيا بين ممارسة المهارات القيادية ومستوى الإنجاز الأكاديمي لدى الطالبات.

١٠- دراسة (فادي فؤاد محمد غوانمة، ٢٠١٧) بعنوان "واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة

الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٢٥٢) قائدا وقائدة، وأظهرت النتائج أن البعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس، والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب الكلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة (متوسطة) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير الجنس والمنطقة التعليمية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي الكلي تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا ومتغير الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من (١٠) سنوات فأكثر. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاده الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

١١- دراسة (نبيلة علي أحمد العمري، ٢٠١٧) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات

وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن. تكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) معلما ومعلمة من المدارس الأساسية والثانوية في مديرية قصبة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج

الدراسة أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات في المدارس الأساسية والثانوية كان متوسطاً وجاء مجال "أسلوب التعاون" في المرتبة الأولى بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال "أسلوب الهيمنة"، كما كشفت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مديرية قصبة إربد في الأردن جاء متوسطاً، وأخيراً كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً في أسلوب التعاون وأسلوب التسوية وأسلوب المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وبين الولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين أسلوبي الهيمنة والمجاملة وبين الولاء التنظيمي.

١٢- دراسة (منصور أحمد سعد، ٢٠١٧) بعنوان "المهارات الاجتماعية للمدير ودورها في تجويد الأداء"

تهدف الدراسة إلى التعرف على المهارات الاجتماعية الضرورية لدور المدير، التعرف على دور المهارات الاجتماعية وإسهاماتها في تجويد الأداء داخل بيئة العمل، التعرف على المقترحات التي تسهم في تنمية المهارات الاجتماعية للمدير، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الباحثين بوزارة الداخلية حول محاور الدراسة والتي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (١٥٠) من المستويات الوظيفية (مدير عام، مدير إدارة، مدير وحدة ورئيس قسم)، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (١١٦) مفردة من مجتمع الدراسة. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل للنتائج التالية وهي أنه من المهارات الاجتماعية الضرورية التي يرى أفراد مجتمع الدراسة ضرورة توافرها لدى المدير هي: الثناء على الموظفين، المشاركة في المناقشات، حث العاملين على التعاون فيما بينهم، تقوية الروابط بين الموظفين، الاستماع إلى الموظفين بشكل جيد، تحقيق الانسجام بين العاملين، كما أنه من الواجب على المدير أن يضبط انفعالاته عند تعامله مع الموظفين، علاج الصراعات داخل بيئة العمل. ومن أهم التوصيات التي جاءت هي حث المدراء في المنظمات على توفير قنوات الاتصال المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوجيه المدراء للاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والعمل على تنمية علاقات الود بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Oachesu Madalina, 2016) بعنوان "إدارة الصراع: تحدي جديد"

تهدف هذه الدراسة إلى النظر في القضايا المتعلقة بإدارة الصراع في بيئة العمل، حيث تتعدد إدارة الصراعات تبعاً لطبيعة الأسباب التي أدت إلى الصراع، تبرز هذه الدراسة أهمية وجود تواصل بين الأفراد أثناء عملية إدارة الصراع. كما أن المنهج المستخدم هو منهج الملاحظة التشاركية، وتم أخذ عينة مكونة من ٢٠ موظفاً من مؤسسة عامة تحتوي على ٨٠ موظف وجميعهم من نفس الإدارة، وأشارت النتائج إلى ضرورة وأهمية الإدارة الفعالة ودورها في حل الصراع التنظيمي، وضرورة رفع وعي المديرين بأهمية التواصل الداخلي وخلق بيئة تعاونية وزيادة الوعي التنظيمي.

٢- دراسة (Evren Erzen, Yasir Armagan, 2015) بعنوان "تأثير القيادة على إدارة الصراعات"

يهدف هذا البحث إلى فحص تأثير القيادة على إدارة الصراع، كما تم استخدام أسلوب التحليل البعدي في هذه الدراسة حيث تم أخذ عينة قدرها ٤٨٥ دراسة بحثية منها ٣٢ فرد تم تطبيق الأسلوب البعدي عليهم وأظهرت النتائج التحليلية لنموذج التأثيرات العشوائية أن القيادة لها تأثير كبير وصغير على إدارة الصراع.

٣- دراسة (Nor Wahiza Abdul Wahat and others, 2013) بعنوان "تنمية المهارات القيادية من خلال التعلم في مكان العمل في المنظمات الماليزية"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تنمية المهارات القيادية للقادة الناجحين من خلال التعلم غير الرسمي (بمعنى آخر التعلم الذاتي) في مكان العمل في المنظمات الماليزية، كما جاءت هذه الدراسة حتى تبين أثر التعلم الذاتي على تنمية المهارات القيادية وذلك على عكس الدراسات السابقة التي ركزت على اكتشاف تنمية المهارات القيادية من خلال البرامج الرسمية في أماكن العمل. تم استخدام المنهج النوعي في هذه الدراسة، كما تم إجراء مقابلات متعمقة مع خمسة من أعضاء فريق الإدارة العليا للمؤسسات في قطاعات التعليم العالي والبنوك والخدمات المالية لفهم تجاربهم في تطوير القيادة، وتضمنت النتائج أنه لا ينبغي أبداً فصل تنمية المهارات القيادية عن الأولويات التنظيمية حيث إن القادة هم الذين يحددون مستقبل المنظمة.

٤- دراسة (Robert E. Hofman, 2008) بعنوان "نهج القيادة الواعية والأصيلة في مكان العمل"

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في مفاهيم جيدة نسبياً متعلقة بالقيادة وهي القيادة الواعية والقيادة الأصيلة، وهي ملخص لدراسة تجريبية حديثة تقارن بين مجموعتين من الشركات ومديريها التنفيذيين، لذا فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج المقارن، حيث تتكون كل مجموعة من ثلاث شركات، يقود المجموعة الأولى رؤساء تنفيذيين يستخدمون نهج القيادة الواعية والأصيلة في مكان العمل، بينما لا يستخدم الرؤساء التنفيذيون للمجموعة الثانية هذا النهج القيادي. كما تستكشف هذه الدراسة أيضاً تصورات الموظفين في كلا المجموعتين وتأثير نموذج القيادة الواعية الأصيلة على السلوك التنظيمي والنتائج التنظيمية المحددة في مكان العمل. كما أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع المعلومات هي الاستبيان، حيث تم تطبيق استبيان على موظفي كلا المجموعتين لقياس السلوك التنظيمي وتم تطبيق نفس الاستبيان على الرؤساء التنفيذيين لتحديد مستوى الوعي الذاتي لديهم وإحساسهم بواقع الحالة الإنسانية داخل مؤسساتهم. أظهرت النتائج تعريفاً عملياً لسلوك القيادة الواعي والأصيل ونموذجاً عملياً لمكونات هذا النهج مثلما يطبقه الرؤساء التنفيذيون للمجموعة الأولى في مكان العمل.

٥- دراسة (Robert A. Baron, 1991) بعنوان "الآثار الإيجابية للصراع: منظور معرفي"

يهدف هذا البحث إلى اقتراح تقنيات تعديل حالات الصراع بحيث يكون من المرجح أن تؤدي إلى آثار إيجابية، ومن أجل الحصول على بيانات، تم اتخاذ المنهج التجريبي كمنهج للدراسة. وكان الهدف الأساسي ببساطة هو الحصول على بيانات تتعلق بتصورات المديرين لتأثير الصراع في منظماتهم. واحتوت عينة الدراسة على ١٥ مديراً ينتمي هؤلاء الأفراد إلى مجموعة واسعة من المنظمات (القطاعين العام والخاص)، ويشغلون مناصب إدارية متوسطة، لقد تم توظيفهم في منظماتهم لمدة عشر سنوات تقريباً، وتراوح أعمارهم بين ٣٢ و٥٧ عاماً، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى تعدد الآراء فيما يتعلق بتصورات المديرين حول الآثار الإيجابية للصراع. حيث تمكن ١٤ من أصل ١٥ مشاركاً في الدراسة من وصف حالة أدى فيها الصراع إلى نتائج إيجابية في منظماتهم. من ناحية أخرى، فقد صنفوا بشكل عام الآثار السلبية للصراع على أنها أكثر احتمالية لحدوثها من العديد من الآثار الإيجابية. ولكن هذا لا يشير إلى أن الآثار الإيجابية للصراع نادرة. بل أنه يعني ضمناً فقط أن مثل هذه التأثيرات يُنظر إليها على أنها أقل تكراراً في الحدوث من النتائج السلبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الدراسات السابقة يتبين أنه جاءت الدراسات السابقة جاءت متفقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف حيث هدفت دراسة (نوره بنت عوض القرني، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أساليب وطرق إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية، كما هدفت دراسة (فادي فؤاد محمد غوانمة، ٢٠١٧) إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، كما هدفت دراسة (Evren Erzen, 2015) إلى فحص تأثير القيادة على إدارة الصراع، ذلك فضلاً عن أن الدراسات السابقة اتفقت أيضاً مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية والأداء المستخدمة، مثل ما ورد في دراسة (محمد بن حامد شديد المحياوي، ٢٠٢٢)، ودراسة (رهام محمد أحمد معدي، ٢٠٢٤)، ودراسة (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، ٢٠١٩).

وعلى الجانب الآخر فقد اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة ومجال التطبيق، حيث وجهت دراسة (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، ٢٠١٩) اهتمامها على الطالبة الجامعية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية، كما وجهت دراسة (منى لطفي سالم مبروك وآخرون، ٢٠٢٢) اهتمامها على الشركات السياحية المصرية، كما وجهت دراسة (Nor Wahiza Abdul Wahat and others, 2013) اهتمامها على المنظمات المالية.

وعليه فإن الفجوة البحثية للدراسة تتمثل في أنه توجد ندرة شديدة في الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة، فغالبية الدراسات اهتمت بدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع كل على حدة ولم تهتم أي دراسة بتناول موضوع أثر ممارسة مهارات القيادة الإدارية في حل الصراعات بين المديرين، كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الشركة التي أُجريت الدراسة التطبيقية بها، فلم توجد أي دراسة تهتم بالتطبيق على شركة الهاشمية للخدمات التسويقية.

٦- المنطلقات النظرية للدراسة:

أ. نظريات القيادة:

تم تقديم مجموعة من الدراسات والأبحاث والتوصل إلى حقائق ونتائج عن ظاهرة القيادة والقادة، وعليه فإن أهم النظريات المهمة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها ما يلي:

(رزق، يحيوي، ٢٠١٨)

أولاً: نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية بتحديد السمات والصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت سمات جسمانية أو عقلية أو شخصية أو اجتماعية، وتبنى هذه النظرية على افتراض أساسي وهو أن القادة يتمتعون بصفات ومهارات خاصة ويقومون بتطبيقها على الأفراد، كما تركز النظرية على ضرورة وجود تلك الصفات الخاصة في الفرد بحيث تجعله مؤهلاً للقيادة ويمكن أن تكون تلك الصفات مورثة أو مكتسبة. (عطوي، ٢٠٢١، ص ٨١)

ثالثاً: النظرية السلوكية:

من بين مسلمات هذه النظرية هي أن القادة لا يولدون وإنما يصنعون، وأن القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف يمكن تعلمه، وبدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حيث تم التركيز على تطوير القادة العسكريين.

رابعاً: النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أن المهارات التي يتمتع بها القائد تصلح لقيادة مرحلة ما أي أن القائد الفعال يقوم بتشكيل نفسه وفقاً لصفات وقدرات وطاقات من أمامه وعلى ذلك يتمكن القائد الفعال من توجيه تلك الطاقات والقدرات نحول الهدف، وتتركز النظرية على أن الفرد العادي يمكن أن يصبح قائداً عند تعرضه لموقف أو أزمة يتمكن من التعامل معها وتوفير حلول مقبولة وليس من الضرورة أن تكون تلك الأشخاص استثنائيين في قدراتهم. (العساف، ٢٠١٩، ص ٦)

خامساً: نظرية المسار والهدف:

ترتكز هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على الأفراد الذين يرأسهم وذلك من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، ومساعدتهم على تحقيق تلك الأهداف من خلال توضيح الطريق لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأساليب المؤدية لها إلى جانب عنصر التحفيز والتشجيع، ومن هنا فقد وضعت النظرية أربعة أنماط للقيادة وهي: النمط الموجه، النمط السائد، النمط المشارك، نمط الإنجاز. (القحطاني، ٢٠١٩، ص ٨)

ب. نظريات حل الصراع:

نشأ حقل إدارة الصراع باعتباره حقل دراسة مستقل، له دوائر متخصصة في الجامعات، ومراكز أبحاث، ودورياته العلمية، ومصطلحاته ونظرياته ومناهجه الخاصة في خمسينيات القرن العشرين، ولكن توسع هذا الحقل بقي محدوداً نسبياً وبقيت دراسة الصراع، خصوصاً في المستويات الدولية أكثر تركيزاً في حقول مثل العلاقات الدولية حتى نهاية الحرب الباردة. (عزم، ٢٠١٢)

كانت النظريات التي تتعامل مع الصراع تنقسم إلى نوعين رئيسيين من النظريات، الأول هو: نظريات إدارة الصراع (conflict management)، والثاني هو نظريات حل الصراع (conflict resolution)، وقد أصبح بالإمكان الآن، وبفعل مراجعات وقراءات فيما يمكن لهاتين المدرستين أن تقدمانه في التعامل مع الظاهرة الصراعية، إضافة مدرسة جديدة هي مدرسة تحويل الصراع (conflict transformation). (عزم، ٢٠١٢)

ولقد تعددت وتطورت وجهات نظر منظري الإدارة بتطور علم الإدارة، ويمكن توضيح آراء النظريات الإدارية حول الصراع التنظيمي كما يلي: (رزيق، يحيى، ٢٠١٨)

أولاً: نظرية الإدارة التقليدية: تركز هذه النظرية على افتراض أن الصراع التنظيمي ما هو إلا حالة فشل تمر بها المنظمة لذا يجب القضاء عليه، حيث تنظر للصراع التنظيمي نظرة سلبية من منطلق استراتيجية الربح والخسارة كما تعتبر أن الصراع التنظيمي يعبر عن العنف والعدوانية داخل المنظمة ودليل على انهيارها. (قطيشات، ٢٠١٤، ص ٦٩)

ثانياً: النظرية السلوكية في الإدارة: ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعة وحتمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة، وأنه لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً، بل قد يؤدي يعود بالفائدة على أداء الجماعة أحياناً، وتنادي النظرية إلى ضرورة حل الصراع وإدارته بشكل يحقق للمنظمة أكبر استفادة ممكنة. (رضوان، ٢٠١٢، ص ٢٩)

ثالثاً: الآراء المعاصرة في الصراع: ترى هذه النظرية أن وجود الصراع في المنظمات أمر لا بد منه، ذلك فإن الأفراد والجماعات داخل النظام الاجتماعي يعتمد بعضهم على بعض كما أن البيئة التي يحد فيها الصراع دائمة التغيير، مما يجعل من الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه، بل انه إذا ما حدث بالقدر المناسب فانه يدفع بالمنظمة نحو درجة أفضل من الكفاءة

من خلال ما سبق اتضح أن النظرة إلى الصراع قد تغيرت مع مرور الوقت من النظرة السلبية إلى نظرة إيجابية اعتبرته أمر حتي وطبيعي بالمنظمات.

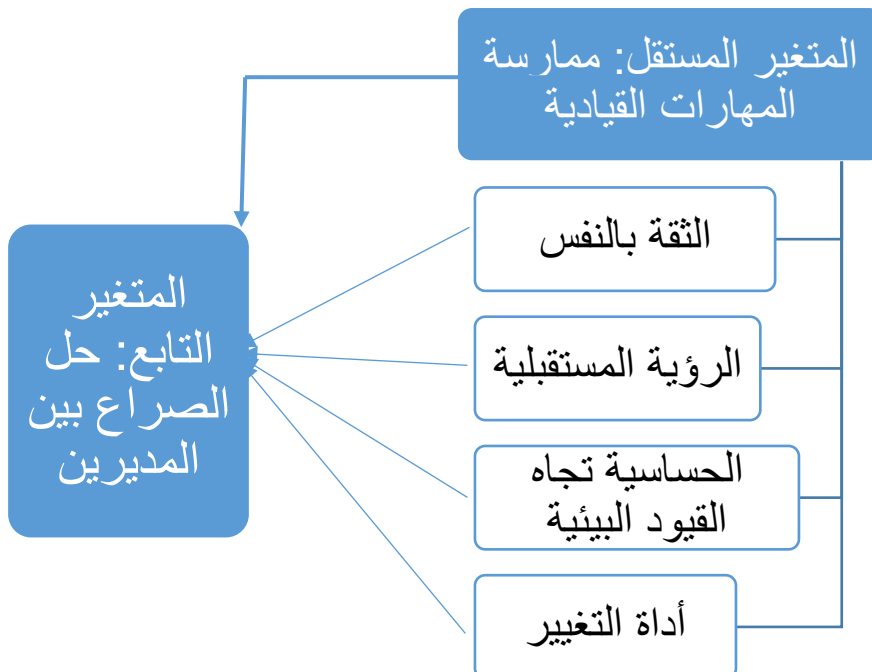
٧- المنهجية وطرق البحث:

أ. فرضيات الدراسة:

يتمثل الفرض الرئيسي للدراسة في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، ويندرج من ذلك الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية متمثلة في:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس على حل الصراع بين المديرين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على حل الصراع بين المديرين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية تجاه القيود البيئية على حل الصراع بين المديرين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداة التغيير على حل الصراع بين المديرين.

ب. نموذج الدراسة:



ج. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين ممارسة المهارات القيادية وحل الصراع بين المديرين بشركة الهاشمية للمقاولات، يُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سمح بوصف العلاقة بين المتغيرات بدقة، كما تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل هو "ممارسة مهارات القيادة" بأبعاده الأربعة (الثقة بالنفس، والرؤية المستقبلية، والحساسية تجاه القيود البيئية، أداة التغيير)، أما المتغير التابع فهو "حل الصراع بين المديرين"، واختيرت الدراسة شركة الهاشمية للمقاولات لتمثيل مجتمع الدراسة، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسة مهارات القيادة الإدارية على حل الصراع بين المديرين في هذه الشركة، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وجمعها، وعليه فإن الدراسة تُساهم في فهم أعمق لكيفية ممارسة مهارات القيادة الإدارية لحل الصراع بين المديرين، كما تقدم توصيات عملية لشركة الهاشمية للمقاولات حول كيفية الاستفادة من هذه الممارسات بشكل فعال.

د. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

٢. استخدام الرسوم البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

٣. استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من العبارات المتغيرة في الدراسة الأساسية.

٥. استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٦. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).
٧. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
٨. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٨- مجتمع وعينة الدراسة:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة الهاشمية للخدمات التسويقية.

ب. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع الدراسة، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V.)

(KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها ١٥٪.

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.15 * 0.85}{0.05^2} = 196 \text{ مفردة من مجتمع الدراسة}$$

٩- أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور

تتمثل في الاتي:

- **المحور الأول:** سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
 - **المحور الثاني:** سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس ممارسة المهارات القيادية وأبعادها (المتغير المستقل).
 - **المحور الثالث:** سيتضمن هذا المحور على الفقرات التي تقيس حل الصراع بين المديرين وأبعادها (المتغير التابع).
- صدق أداة البحث:**
- سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.
- ثبات الأداة:**

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

١٠-مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

- **المجال الموضوعي:** اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول معرفة أثر ممارسة مهارات القيادة الإدارية على حل الصراع بين الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة الهاشمية للمقاولات.
- **المجال المكاني:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة الهاشمية للمقاولات.
- **المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

- المجال البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (١٩٦) مفردة من مديري

وموظفي شركة الهاشمية للمقاولات.

١١- تقسيم الدراسة المقترح:

تحتوي الدراسة على الفصول التالية:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

مع التطور الكبير والانفجار المعلوماتي الذي شهدته بيئة الأعمال مؤخرًا، قد حدثت تغييرات كبيرة في علم الإدارة والعمليات الإدارية واتضح أن القيادة هي من أبرز وأهم العوامل التي تساعد على الارتقاء بمستوى المنظمة وعلى تحقيق النجاح لها، وفي ظل هذا التطور أصبح القائد هو المحرك الرئيسي لأية منظمة بناء على ما يمتلكه من قدرات وإمكانيات وما يتمتع به من مهارات إدارية تمكنه من قيادة المنظمة بشكل فعال، وانطلاقًا من الأهمية الكبرى التي تمثلها المهارات القيادية فقد تم اعتبارها بأنها استراتيجية أساسية للتعامل مع الموظفين بشكل يوجههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة من قبل المنظمة، كما أنها تعبر عن ثقافة وأفكار القائد التي تعد عنصرًا فعالًا في نجاح وتقويم المؤسسة.

وفي إطار التغيرات الكبيرة التي طرأت على بيئة الأعمال داخل المنظمات فقد ظهرت مجموعة من الخلافات بين أعضاء فريق العمل وبين الجماعات داخل المنظمة، الأمر الذي تطور لوجود صراعات تنافسية بين أعضاء فريق العمل وبين المدراء وبعضهم البعض، وقد انعكس ذلك على انخفاض أداء العمل وتعطيل العمليات التنفيذية داخل المؤسسة وعليه فقد تم اعتبار أن الصراع التنظيمي وما يتضمنه من صراع بين المدراء وبعضهم البعض بأنه تحدّي كبير يواجه المنظمة ومن الواجب على الإدارة حله، وتختلف طرق واستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف قدرات ومهارات القائد، فمن الممكن أن تعمل المهارات القيادية على حل الصراع بطرق ودية في حين يعجز قائد آخر عن استغلال مهاراته لإدارة الصراع.

ومما سبق سوف نستعرض في هذا الفصل مبحثين وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: المهارات القيادية

المبحث الثاني: الصراع بين المديرين ودور المهارات القيادية في حل الصراع

المبحث الأول: المهارات القيادية

مقدمة:

أصبحت المهارات القيادية الأكثر طلبًا في المؤسسات التي ترغب في شق طريقها نحو النجاح حيث تسعى للحصول على التميز في الأداء للمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، حيث أصبح موضوع القيادة ينال اهتمامًا كبيرًا في الوقت الراهن فهي تشكل محورًا مهمًا، ففي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، انطلاقًا من هذه العوامل قد ظهرت الحاجة لإحداث التغيير والتطوير الملائم لكي يضمن الاستمرارية والتميز، وإن هذه المهمة لا تتحقق إلا في وجود قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من التأثير على سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف، فالمهارات القيادية هي مجموعة من المهارات المختلفة التي تستخدم في عملية تنظيم عمل الآخرين فإنها تجمع بين التواصل الفعال والتفكير الاستراتيجي وإدارة الفريق لتحقيق هدف مشترك سواء كانت في منصب إداري أو مسؤولًا عن مشروع ما، وتشتمل المهارات القيادية على مهارة القدرة على بناء الرؤية المشتركة التي تتمثل في مهارة القدرة على التواصل، ومهارة القدرة على التأثير، ومهارة القدرة على التحفيز، كما أنها تعزز أيضًا روح التعاون والابتكار في بيئة العمل، وإدارة الوقت والموارد بكفاءة، ووجود القادة ذوي المهارات القيادية الفعالة في المنظمات يعد معيارًا لنجاح تلك المنظمات، ولهذا فالقيادة هي من أسرار نجاح المنظمات باختلاف أنواعها، فالمهارات القيادية تزيد من فرص النجاح والتميز فأن اختيار العناصر القيادية والمؤهلة وتمتلك من المقومات والسمات والمهارات القيادية مطلب في كل منظمة سواء قطاع عام أو خاص لرفع مستويات الأداء والإنتاجية فيها، لذلك تعتبر هذه المهارات أساسية لنجاح القادة في تحقيق أهدافهم وتوجيه الفرق نحو النجاح. (عبد السلام، ٢٠٢٣، ص ١٨٤، ١٨٥)

أولاً: تعريف المهارات القيادية

القيادة هي تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة أي أنها القدرة على حفز وحث الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. (إبراهيم، ٢٠٢٤، ص ٣٧٣)

عرفت (أسماء بوشريط، ٢٠٢٣، ص ١١) القيادة بأنها مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد من أجل التأثير في المرؤوسين واتجاهاتهم وهي العملية التي يتم من خلالها التفاعل بين القائد والمرؤوسين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

المهارات القيادية هي مجموعة من المهارات المعرفية والإنسانية والاستراتيجية التي يمتلكها الفرد وتمكنه من التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. (أحمد، ٢٠٢١، ص ٢٧٣)

عرفها (الشريف، ٢٠٢١، ص ١٨٠) بأنها مجموعة من المهارات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات الإدارية والتي تركز على مهارة كل من اتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والمشاركة والتحفيز، والتطوير والتغيير، والابتكار والتجديد، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، والكفاءة والفاعلية، وإدارة ضغوط العمل.

ثانيًا: سمات القيادي الناجح

يعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهداف المنظمة، فيجب أن يتحلى بالعديد من المهارات الأساسية، والتي منها: (الساعدي، ٢٠١٢، ص ٤٤)

- أن يتمتع بشخصية قوية ولديه القدرة على التأثير على الأفراد التابعين له.
- لديه القدرة في حل المشكلات الإدارية بأسلوب علمي.
- يتمتع بالثقة بالنفس، وذلك من خلال الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- يتمتع بالسمعة الطيبة والأخلاق الحسنة.
- القدرة على خلق الجو الطيب لحسن سير العمل.
- الإيمان بمبدأ الشورى مع المرؤوسين.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة.
- الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين
- القدرة على كسب ثقة الآخرين.
- القدرة على ضبط النفس.
- الهدوء والاعتزان في معالجة الأمور والتعقل في اتخاذ القرارات.

- القدرة على الاتصال الفعال
- القدرة على إنجاز الأهداف.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

ثالثاً: أهمية المهارات القيادية

تلعب المهارات القيادية التي يمتلكها القادة دوراً هاماً، حيث إن القادة هم أشخاص لا غني عنهم في أي عمل، وتعتمد إدارة المؤسسات وتحديد أهدافها على قدراتهم وما يمتلكونه من مهارات قيادية في توجيه العمليات والتخطيط لرؤية المؤسسة وإن نجاح أي قائد إداري يعتمد على ما يتمتع به من مهارات فكرية وفنية وتنظيمية وإنسانية فهي تساعد على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة، حيث يمكن للقادة التأثير وإلهام الموظفين والزملاء والأشخاص الآخرين لتكريس جهودهم للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يكون للقادة تأثير كبير على الأفراد والمؤسسات خارج المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف لذلك تعتبر المهارات القيادية الأكثر أهمية، فهي وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، كما أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة التي يعملون بها، وتساهم في تنمية قدرات القادة وسلوكياتهم، كما تساهم في خلق وتكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز وتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف، وتكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية، كما يمكن أن تساعد مهارات القيادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين كما تسمح للقائد أيضاً بالاستمتاع بالنجاح في مهمته. (ياسين، ٢٠٢٣، ص ٢٦٠)

كما تكمن أهمية المهارات القيادية في:

- تمثل حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تنمية ورعاية القوي البشرية باعتبارها أهم مورد للمؤسسة.
- تعمل على دعم القوي الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية
- إيجاد الحلول للمشكلات.

- تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المطلوبة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- وتنمية وتدريب الأعضاء على القيادة والتبعية، واحترام القادة، وتحقيق الأهداف المرسومة من قبل الجماعة والمؤسسة. (العساف، ٢٠١٩، ص ٥)

رابعاً: خصائص المهارات القيادية

تتسم المهارات القيادية بالعديد من الخصائص، منها: (أحمد، ٢٠١٥، ص ٣٩٣)

- يتم اكتسابها من خلال التعلم.
- يحتاج اكتسابها ونموها إلى استعداد شخصي وقدرات عقلية وجسمية وسلامة الحواس.
- ويحتاج كل مهارة إلى اكتساب معارف محددة.
- ترتبط بالمعارف والقدرات.
- تقاس من خلال الأداء (التميز والجودة، والسرعة)

خامساً: أبعاد المهارات القيادية

هناك العديد من المبادئ الرئيسية للقيادة التي تتمثل في: (عيسى، أوبختي، ٢٠١٧، ص ٢٢٧)

- الثقة بالنفس: تتمثل في الحرص على تبادل الثقة مع العاملين، مكافئة المتميزين والاعتقاد بامتلاكهم والمهارات اللازمة لأداء العمل والحرص على تنمية خبراتهم واستخدام التصور الإيجابي، وذلك من خلال الاتصالات الواضحة التي تركز على الاستغناء عن ثقافة الشائعات إلى بناء ثقافة قائمة على الثقة والأمانة، والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة والاعتراف بالأخطاء.
- الحساسية تجاه القيود البيئية: أي مقاومة المشاكل والفوضى من خلال بناء قدراتهم لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل والمتوقع حدوثها، وإعادة تخطيط الأعمال والمرونة الاستراتيجية ومراجعة التغيرات التي تحدث في المنتجات التي تقدمها والتكنولوجية الحديثة وترتيبها في السوق لكي تستطيع أن تواجه القضايا التي تواجهها.

- الرؤية المستقبلية: تعني بها الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة، يجب أن تكون الرؤية واضحة من أجل تحقيق الصالح العام لجميع أفراد المنظمة، وتحقيق رؤية مستدامة داخل عمل المنظمة ويجب أن يمتلك القيادة خطة قابلة للتنفيذ، حيث إن الرؤية تتحقق إذا كانت هناك إرادة لدى الأفراد على تنفيذها، كما أنها تمثل الدليل الإرشادي للمديرين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها.

- أداة التغيير: أي أن القائد يعتبر التغيير شيئاً قائماً ومن غيره يستحيل التقدم، ومن ثم يؤدي ذلك إلى التطرق إلى مشكلة كره التغيير، واتساقاً مع ذلك يجب التطوير والتغيير والتجديد بشكل دائم وعدم البقاء على النظام التقليدي، ويعبر الاعتراف بالقيادة كأداة للتغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق في تحريك إدارة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور في المنظمة لإحداث التغيير من أجل خدمة الأهداف التي تطمح لها المنظمة. (دحام، عطية، خضر، ٢٠١٩، ص ٥٢٤)

سادساً: أنواع المهارات القيادية

تمتاز المهارات القيادية بالعديد من الأنواع التي تختلف من قائد إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى، ومن أجل نجاح القائد الإداري يجب أن يمتلك مجموعة متنوعة من المهارات، ويمكن تصنيف المهارات إلى:

١. المهارات الفنية: تعرف بأنها المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب فهي قدرة القيادي الإداري على التفاعل الإيجابي مع المرؤوسين، وتتمثل في المعارف والخبرات المكتسبة التي يمتلكها القائد الإداري في مجال اختصاصه التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز، بالإضافة إلى إمكانية التعامل مع التقنيات بشكل جيد، حيث يوجد الكثير من الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة كالتخطيط ورسم سياسة المنظمة وكتابة التقرير، وتتطلب هذه المهارات تنميتها باستمرار من خلال التدريب الذاتي. (عبد نايف، وإبراهيم، ٢٠٢١، ص ٣١٣)

ومن أبرز المهارات الفنية المطلوبة للقائد:

- مهارة إدارة الوقت: تكمن أهمية إدارة الوقت في أن تنظيم ساعات العمل بصورة أكثر فاعلية تحقق الإنجاز بشكل أسرع، كما يتيح استثمار الوقت إلى التقليل من الخطأ.

- إدارة الاجتماعات: تعتبر إدارة الاجتماعات بفاعلية وبشكل مثمر أحد مهام الإدارة الناجحة فهي وسيلة لتحقيق الأهداف.
- مهارة تحليل المشكلة وحلها: حيث تنمي مهارة حل المشكلات القائد أو الفرد أسلوبًا جديدًا يمارسه في حياته، ويمكنه من التعامل مع المواقف التي تواجهه بطرق أفضل، فهي تساعد الفرد على حل المشكلات بطريقة علمية، وتزيد من ثقة الفرد بنفسه وذلك من خلال أخذ قرار حل المشكلة، وتنمي المعرفة والبحث العلمي من خلال التفكير في الحلول البديلة. (خليل، ٢٠١٧، ص ٢٨، ٢٩)
- ٢. المهارات الإنسانية: تتمثل في قدرة القائد الإداري على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق عمل وتشجيع العمل الجماعي بين الأفراد واتخاذ القرارات، فيجب أن يكون القائد على دأبيه باتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم، والتفاهم المتبادل بينهم، حيث إن المهارات الإنسانية الفعالة تمكن القادة الإداريين من زيادة دافعية الأفراد ومساعدتهم على التطور وذلك لتحقيق أفضل قدر ممكن من الأداء والأهداف، ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارات الإنسانية للقائد:
- مهارة الاتصال والتواصل: أن يتسم القائد بالتواصل والتعاون الاحترام المتبادل وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى ارتفاع المعنوي لدى العاملين والعمل بروح كفريق وكذلك زيادة الانتماء للمؤسسة، كما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.
- توطيد العلاقة بين العاملين: حيث تهدف المهارات الإنسانية إلى إقامة علاقات إيجابية يسوده الألفة والاحترام والتقدير بين القائد والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وتلبية احتياجاتهم وكسب ثقة العاملين، فإن القيادة الناجحة هي التي تستطيع إقامة شراكة اجتماعية طيبة، وتبادل الخبرات مع المسؤولين والقادة.
- تقدير الآخرين: من خلال الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين والمساندة للمتميزين في العمل، وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية ومشاركتهم في صنع القرار ومساهماتهم في مجاز المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- بناء فريق العمل: حيث تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة. (آل فهاد، ٢٠٢٢، ص ٣٢)

٣. **المهارات الفكرية:** تتمثل في قدرة الفرد العقلية لاكتساب وتحليل وتفسير المعلومات الواردة من المصادر المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة في جميع الظروف أي القدرة على ضبط النفس وتحمل ضغط العمل والقيام بالمهام على أفضل وجه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه المهارة من أكثر المهارات المطلوبة لدى القيادة الإدارية العليا للمنظمة حيث إنها تتضمن التفكير والابتكار والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها ووضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة. (التوبجري، ٢٠٢٢، ص ٣١٤)

٤. **المهارات الذاتية:** هي مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل فهي تتضمن القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد لكي يصبحوا قادة وتتمثل هذه المهارات في القدرات الجسمانية فنجاح القائد في جانب مهم من جوانبه يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، والقدرات العقلية فهي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد وهذه القدرات تختلف باختلاف الأفراد والمجتمع والبيئة المحيطة، والمبادأة والابتكار حيث ترتبط المبادأة والابتكار بسمة الشجاعة والقدرة على الحسم وتوقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة لمواجهتها، كما تساعد القدرة الابتكارية القائد على خلق أفكار جديدة تساعد على إيجاد الحلول المناسبة، وأيضًا ضبط النفس وهذه القدرات هي قدرات متعلقة بشخص القائد الإداري. (بوشية، ٢٠٢٢، ص ٣٠)

٥. **المهارات التنظيمية:** تتمثل في فهم القائد عمله وممارسة نشاطه وذلك لتحقيق أهداف التنظيم، وتحقيق وإشباع مطالب المرؤوسين وتبني المهارة التنظيمية لدى القائد من خلال كفاءته في التخطيط وتوزيع العمل داخل التنظيم بالعدل، ووضع معدلات للأداء بطريقة موضوعية أي يضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وكذلك هي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل. (بوشدق، ٢٠٢٣، ص ٣٥)

سابعاً: أساليب تنمية المهارات القيادية

إن عملية تدريب القادة أثناء الخدمة هدفه مواكبة التطورات والتغيرات الهائلة التي تحدث، أي أن يتطلب تنمية المهارات القيادية للمدراء والمسؤولين وذلك لإكسابهم معلومات ومهارات جديدة واتجاهات وقيم، ولكي تكون عملية تنمية المهارات القيادية ناجحة تتطلب الاهتمام:

١. التدريب: يعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لإحداث تغير اتجاه

أداء المورد البشري وتزويده بالمعلومات المتجددة، وينقسم التدريب إلى:

٦. التدريب خارج المؤسسة: من خلال إتاحة الفرصة للمتدربين للتواجه مع أفراد من جهات عمل مختلفة لاكتساب الخبرات.

٧. التدريب داخل المؤسسة: يتميز التدريب داخل المؤسسة بأنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها حتى تعتبر هذه العملية جزء من الخطة العامة للمنظمة.

٢. الإشراف: يركز على تنمية قدرات المورد البشري للحصول على فعالية وكفاءة في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة. (بعجي، ٢٠٢٢، ص ٢٠٢)

وهناك أيضاً أدوات ووسائل إعداد وتنمية المهارات القيادية منها:

٨. البعد العلمي: أن يكون برنامج التدريب مبنياً على أسس علمية وميدانية يعتمد على كشف حاجات القادة للتدريب والمشكلات التي يواجهونها

٩. البعد الوظيفي: من خلال التنوع في البرامج التدريبية التي تهتم بطبيعة الوظائف التي يؤديها القائد وتواكب التطورات.

١٠. تنوع الأدوات والوسائل: أي تنوع الوسائل والأدوات المستخدمة في تنمية مهارات القيادة تبعاً لتنوع طبيعة نشاطات كل منظمة وخصائص وسمات القادة فيما لمواجهة تحديات التغير في المنظمة.

١١. بعد الدافعية وتوفير التجهيزات: من خلال مراعاة الحوافز اللازمة لتقديمها للقادة المتدربين، أي تقديم بعض الحوافر المادية والمعنوية وصرف علاوات للمشاركين وغيرها من الحوافز الأخرى. (هري، بلال،

٢٠٢٠، ص ٥٦، ٥٧)

ثامنًا: المعوقات التي تحد من إبداعات وتنمية المهارات القيادية

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تنمية المهارات القيادية، وتتمثل هذه المعوقات في: (بوشدق، ٢٠٢٣،

مرجع سابق، ص٣٦)

١٢. عدم وضوح الرؤية.

١٣. غياب الدوافع الداخلية للإبداع مثل الإثارة العقلية والتحدي.

١٤. النقد المبكر للأفكار من جانب المنظمة.

١٥. عدم تشجيع المنظمة على العمل الجماعي.

١٦. سيطرة فكرة الخوف من الفشل.

المبحث الثاني: الصراع بين المديرين ودور المهارات القيادية

في حل الصراع

تعتبر منظمات الأعمال في العصر الحالي كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد داخل بيئة العمل وكطبيعة أي كيان اجتماعي لا يخلو من الصراعات، تتعرض المنظمات وبيئة العمل للعديد من الصراعات التي تنشأ بين الموظفين والعاملين داخل المنظمة، وتمتد تلك الصراعات فيما بين المديرين وبعضهم البعض وقد يحدث ذلك نتيجة التواصل المستمر بين الأفراد داخل المنظمة في إطار إنجاز وتنفيذ الأعمال، وتؤثر تلك الصراعات سلباً على بيئة العمل لهذا تعتبر تلك الصراعات عقبة كبيرة أمام المنظمة لابد من إدارتها بشكل يحافظ على نجاح المنظمة ويضمن استمرارها.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت مصطلح الصراع التنظيمي فقد عرف على أنه حالة تعارض ونزاع تنشأ فيما بين الأفراد وبعضها البعض ويكون ذلك نتيجة وجود أو ممارسة ضغوط كثيرة من قبل فرد أو جماعة أو منظمة على ضغط آخر أو على جماعة أخرى أو على منظمة أخرى، وقد يكون هذا الصراع داخل ميدان العمل أو خارجه وذلك من أجل إحداث تغييرات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية بالنسبة لقيم ومعايير الفرد أو البيئة. (عوض، ٢٠٠٨)

في حين قد عرفته دراسة (القريوتي، ٢٠٠٩) على أنه عمل يصدر من أحد الأطراف بغرض التأثير السلبي على طرف آخر وقد يأتي هذا التأثير من خلال التأثير على قدرات الطرف الآخر والسعي لعرقلته حتى لا يتمكن من تنفيذ مهامه والوصول إلى أهدافه، ويأتي ذلك من منطلق اختلاف نظرة الأفراد إلى أعمالهم وإلى أعمال الغير. وقد ذكرت دراسة (الخضير، ٢٠١٠) تعريفاً آخر للصراع التنظيمي على أنه فلسفة تنطلق من الذات البشرية التي فطرت على الطمع والجشع وحب الاستيلاء على ما يمتلكه الآخرون واتباع كافة الطرق التي تحقق لها ذلك، والسعي لمنع المنازعين من الحصول على ما يريدون.

وفي هذا الإطار قد ذكرت دراسة (منقوري، لواتي، ٢٠٢٢، ص٤) تعريفاً للصراع التنظيمي على أنه حالة عدم اتفاق بين فردين أو جماعتين أو ما يزيد داخل المنظمة وينشأ هذا الاختلاف من جراء عدم وجود اعتماد متبادل

بين هؤلاء الأفراد والجماعات في أنشطة العمل وذلك بسبب اختلاف مراكزهم أو أهدافهم أو قيمهم أو منطلقاتهم.

ومن منظور آخر قد عرف الصراع التنظيمي على أنه الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام داخل المنظمات ضد بعضها البعض بدل من العمل متعاونين وهذا يعطي المنظمة قوة ديناميكية للتطور وتحسين مجال العمل كي تتمكن من إثبات وجودها والحفاظ على مركزها التنافسي. (العميان، ٢٠٠٤، ص ٣٧٤)

وقد عرف الصراع التنظيمي في الكتب الأجنبية على أنه تعارض القيم والاتجاهات إلى جانب الصراع حول الموارد المتاحة المحدودة بحيث إدراك الفرد لهذا التعارض يذهب به على الاعتقاد بأن الطرف الآخر سوف يقوم بتهديد الفعل وعليه يتم اعتماد أساليب إدارية للتخلص منه. (زرفاوي، ٢٠١٤، ص ١٨)

كما ذكر ويليام عن الصراع التنظيمي أنه الوضعية الديناميكية الحادثة من جراء التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم وتتم بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر داخل المستوى الرسمي أو غير الرسمي بحيث يكون لكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله وآثاره على التنظيم، وهذا يشير إلى حالة التوتر بين شخصين أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته، انطلاقاً من رغبة الفرد في الوصول لمصدر السلطة والامتيازات سواء كانت مادية أو معنوية. (Williems, 1971, p62-63)

وفي هذا الصدد قد ذكرت دراسة (Edison, 2003, p37) ان الصراع التنظيمي يتكون من عنصرين وهما الاختلاف الموضوعي بين أطراف الصراع، والمشاعر والتصورات النابعة من كل طرف تجاه الآخر، لهذا يعبر الصراع عن إجراءات يقوم بها أحد الأطراف وهي في نظر الطرف الآخر تلحق ضرراً به وبمصلحته، ومن هنا يتكون الصراع التنظيمي من ثلاثة عناصر أساسية وهي: تعارض في أهداف الأفراد والجماعات، إدراك هذا التعارض، اعتقاد كل طرف بأن الآخر يهدد اهتماماته ومصلحته.

وقد ذكر كل من مارش وسایمون الصراع التنظيمي على أنه حالة اضطراب وقلق تقوم على تعطيل عملية اتخاذ القرار حيث يجد كل من الفرد أو المدير أو الجماعة صعوبة كبيرة في تحديد البديل الأفضل. (أكروز، ٢٠١٩، ص ٥٠)

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

يتسم الصراع التنظيمي من الناحية الإدارية بمجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي:

- ينشأ الصراع من خلال عملية الإدراك بأن هناك عدم توافق بين فردين أو مديرين أو منظمين.
- يعتبر الصراع ناتج عن الحالة العاطفية النفسية لدى أطراف الصراع.
- يتميز الصراع بأنه إيجابيًا أو سلبيًا من خلال تأثيره على مستوى الأداء داخل المنظمة، حيث تتولد علاقة طردية بين الصراع التنظيمي ومستوى أداء المنظمة ولكن ليس بشكل مستمر بل إنه مع تجاوز الصراع حد معين سوف يبدأ أداء المنظمة في الانخفاض.
- هناك ارتباط وثيق بين الصراع التنظيمي والطبيعة الشخصية للأفراد أطراف الصراع إذ أن هناك أفراد لديهم قابلية للدخول في صراعات في حين تختفي تلك القابلية لدى البعض الآخر.
- يتميز الصراع بوجود أطراف له حتى وإن كان ضمنيًا.
- تعتبر عملية الصراع متشعبة غدا أنه يمكن أن يتدخل أطراف جديدة لعملية الصراع حتى وغن كانت غير متضمنة لهم منذ البداية وعلى النقيض لا يمكن أن يخرج أحد خارج دائرة الصراع إلا في حالة استخدام أسلوبًا من أساليب إدارة الصراع. (حمدي، ٢٠١٩، ص٦)

ثالثًا: أسباب الصراع التنظيمي

مع تزايد حدة الصراعات بين المدراء داخل المنظمة وبين أفراد العمل وبعضهم البعض بل وبين جماعات وجماعات أخرى داخل نفس المنظمة، قد ولت الدراسات اهتمامها للبحث في أسباب تلك الصراعات، وقد تنوعت تلك الأسباب فيما بين أسباب شخصية وأسباب تنظيمية ويمكننا توضيحها فيما يلي:

أ. الأسباب الشخصية:

تعتبر الأسباب الشخصية هي الأسباب الخاصة بالفرد أو الجماعة كما انها متعلقة بطبيعة العالقة بينه وبين زملائه في العمل ومن أهم العوامل التي تسهم في ظهور تلك الأسباب هي:

- تعتبر شخصية الفرد من أهم العوامل المساعدة لظهور هذا النوع من أسباب الصراع إذ أن شخصية الفرد هي التي تحدد سلوكياته تجاه الأفراد الآخرين وهي التي تحدد رد الفعل تجاه كل مؤثر خارجي إلى جانب إدراك الفرد للمؤثرات الخارجية من حوله ونظرًا لأن شخصيات الأفراد تختلف من فرد لآخر

ومستوى إدراكه يختلف أيضًا من شخص لآخر ينشب الصراع الذي يتغذى على الخلافات بين الأفراد وبعضها البعض. (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٢٤)

- الاختلاف والتباين الثقافي والاجتماعي والتعليمي بين الأفراد وبعضها البعض ويعتبر هذا الاختلاف عاملاً مهماً من عوامل الخلافات بين المديرين والعاملين أو بين المديرين وبعضهم البعض والذي على أثره تحدث الصراعات بينهم. (شلابي، ٢٠١٠، ص ١١٣)
- تعتبر عدم قدرة الفرد على التواصل مع غيره داخل المنظمة من أهم عوامل الصراع إذ أن التواصل السيء مع غيره يؤدي للكثير من الخلافات والتي تؤدي بشكل أو بآخر إلى الصراعات داخل المنظمة.
- عدم الثقة لدى الفرد تجاه زملائه في العمل أو عدم الثقة لدى المدير تجاه المدير المناظر له من أهم العوامل الشخصية لاتي تولد الخوف لدى مجموعة من الأفراد والتي على أثرها تنشأ الخلافات داخل المنظمة. (سلطان، ٢٠٠٤، ص ٣٢١)
- شعور عدم الرضا الذي يتولد لدى الفرد العامل أو المدير تجاه اللوائح والقوانين داخل العمل والتي قد تذهب بالفرد إلى حالة من عدم التعاون أو إهمال العمل وعدم إتقانه وهذا قد يكون سبباً شخصياً يقوم على خلق النزاعات بين الأفراد وبعضها البعض داخل المنظمة. (المغربي، ٢٠٠٤، ص ٣١٢)
- شعور الأنانية الذي يتولد لدى القائد أو المدير من وراء رغبته في السيطرة على جميع مصادر السلطة داخل المنظمة، دون النظر إلى مصالح الآخرين. (مصطفى، ٢٠٠٠، ص ٤٣٤)

ب. الأسباب التنظيمية:

تعد الأسباب التنظيمية هي الأسباب الخاصة والمتعلقة بوجود ظروف داخل المنظمة والتي في نهايتها تخلق نوعاً من الصراع بين فريق العمل وبين المدراء داخل المنظمة، وتمثل تلك الأسباب فيما يلي:

■ العوامل التنظيمية:

تعتبر تلك العوامل من أهم الأسباب التي تخلق صراعاً داخل المنظمة إذ أن الهيكل التنظيمي للمنظمة وطبيعة العلاقات التنظيمية ذات دور كبير في نشوب حالة الصراع بين مديري المستويات الإدارية المختلفة، فمع تعدد المستويات الإدارية وتداخل الأنشطة فيما بينهم والتشوش على اختصاصات مدير كل مستوى إداري لهذا تتواجد بعض الصراعات التي يكون السبب من ورائها هو الهيكل التنظيمي للمنظمة. (عياصرة، ٢٠٠٨، ص ٢٢)

■ التنافس للحصول على الموارد المحددة:

مع قيام المنظمة بتقسيم الموارد المتاحة لديها بين مديري العمل، ويعتقد كل مدير بأنه الأحق في الحصول على الجزء الأكبر من تلك الموارد أو حتى يرغب في الحصول عليها جميعها وذلك انطلاقاً من اعتقاده بأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل، وعليه تنشب الصراعات بينهم والتي تتزايد حدتها بمرور الوقت ونهاية تنتهي بصراع طويل الأمد داخل المنظمة.

■ تفاوت معايير تقييم الأداء:

تتبع المنظمة معايير لتقييم أداء الموظفين أو حتى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة تختلف من شخص لآخر إلى جانب اختلاف في معايير صرف المكافآت هذا كله يقود إلى نشوب صراعات بين فريق العمل وبين المديرين، إذ أنه مع اتباع نظام التقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلاً من تقييم الأداء العام للمنظمة سوف تزداد حدة الصراعات فيما بين فريق العمل وبين المديرين وبعضهم البعض. (شلابي، ٢٠١٠، ص ١١٢)

■ غموض المسئولية وعدم وضوح السلطة:

مع تداخل الأنشطة الإدارية داخل المنظمة يتولد لدى الموظفين شعور من الارتباك تجاه المهام الوظيفية التي يقومون بها ومن هو المسؤول عن عمله، كما أن هناك عدم اتضاع لرؤية من هو صاحب السلطة ومن هو المدير الفعلي لذا تنشب صراعات من جراء هذا التشوش وغموض المسؤوليات الواقعة على عاتق كل مدير داخل مختلف المستويات الإدارية. (سلطان، ٢٠٠٤، ص ٣١٨)

■ الاعتمادية بين وحدات المنظمة:

في بعض الأحيان تتواجد اعتمادية كبيرة من منظمة في مدخلاتها على مخرجات منظمة أخرى، وهذا ينشعب عنه وجود اختلال في ميزان القوى، وهذا الاختلال يتسبب في وجود نوع من الصراعات بين المنظمين وبين مدراءها، فقد تكون المنظمة التي تمتلك المخرجات التي تعتمد عليها المنظمة الأخرى ليس لديها دافع لتحقيق التعاون بين المنظمين حتى تظل المسيطرة على الموارد وحتى تظل المنظمة الأخرى تابعة لها ومن هنا ينشعب الصراع بينهما. (عسلي، ٢٠٠٨، ص ٧-٨)

■ اتخاذ القرارات بالمشاركة:

عندما تتبع المنظمة سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، يتوفر لهم فرصة لمشاركة الصراعات والخلافات التي يتعرضون لها وهذا يعطي فرصة لظهور الصراع بينهم.

■ التغيير الإداري:

مع قيام المنظمة بإجراء بعض التغييرات في النظم الإدارية والقيام بتغيير المهام الوظيفية للعديد من المدراء للمستويات الإدارية المختلفة، تنتشر حالة من الإرباك بين المدراء أنفسهم وبين الموظفين العاملين معهم، وقد يشعر بعض المدراء بأن هناك قصورًا في حقه من قبل المنظمة أو الجور على منصبه لهذا تنشب الصراعات بين المدراء وبعضهم البعض. (أكرور، ٢٠١٨، ص ٦٤)

■ عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق:

في حالة كان هناك عدم تحديد للمسؤوليات والصلاحيات التي يقوم بها كل مدير داخل المستويات الإدارية المختلفة، تختلط الأدوار التي يقومون بها وهذا يؤثر سلبًا على طبيعة العمل ويحدث تدخل في مهام كل مدير وبالتالي عجز المدراء عن اتخاذ القرارات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب ومن هنا تنشب الصراعات بين المدراء والتي تؤثر سلبًا على أداء المنظمة. (العويري، ٢٠١٢، ص ٢٩)

■ أنظمة الرقابة التنظيمية:

إن الرقابة التنظيمية هي من أهم العوامل المؤدية لحدوث صراعات داخل المنظمة وذلك من خلال ما تتبعه من نظام رقابي وما تستخدمه من طرق وأساليب رقابية تنظيمية على المدراء في المستويات الإدارية المختلفة، حيث في حالة الخلل في تلك النظم والأساليب تحدث الخلافات والنزاعات بين المدراء ويكون السبب الرئيسي في ذلك هو الرقابة التنظيمية. (العديلي، ص ٣٤٣)

رابعاً: مستويات الصراع التنظيمي

تتعدد المستويات التي يتواجد بها الصراع التنظيمي فالبرغم من وجود عدد كبير من المستويات وعدم اتفاق كبير بين العلماء والباحثين حول تلك التصنيفات إلا أن هناك أربعة مستويات متفق عليهم من قبل الباحثين وذلك فيما يلي:

أ. الصراع على مستوى الفرد:

يعبر هذا المستوى عن الصراع الفردي حيث يتواجد تناقض بين الفرد وأهدافه أو بينه وبين الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والبيئة التي يعمل بها، وتعتبر الإحباطات التي يتعرض لها الفرد على مدار حياته من أهم عوامل نشوب هذا الصراع فهنو يقف حائلاً بينه وبين أهدافه ومن ثم ينتج عنه بعض ردود الفعل الدفاعية مثل الانسحاب أو التطرف أو القبول بحل وسط أو بديل. (العديلي، ص ٣٤٦)

ويتنوع هذا المستوى من الصراع فيما بين صراع الهدف وصراع الدور وذلك فيما يلي:

١. صراع الهدف:

يتعرض الفرد لصراع الهدف عندما يتواجد للهدف المراد تحقيقه آثار سلبية وآثار إيجابية في ذات الوقت أو في حالة حيرة الفرد بين هدفين أو أكثر ولا بد من الاختيار بينهم. (العميان، ٢٠١٠، ص ٢٧٥)

٢. صراع الدور:

يتواجد هذا المستوى من الصراع في المنظمة بناءً على تحطيم قاعدتين داخل المنظمة وهما: وحدة الأمر، تسلسل الأوامر، ويكون لهذا التحطيم آثاراً سلبية على الفرد والتي منها انخفاض مستويات الرضا الشخصي وانخفاض فعالية المنظمة، حيث مع توافر خط واضح للسلطة داخل المنظمة من الأعلى للأسفل، تتمكن المنظمة من إرضاء الموظفين العاملين لديها وتستطيع تحقيق أهدافها بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، وقد يتواجد هذا النوع من الصراع داخل المنظمات نظراً لتغيير الهيكل التنظيمي أو عدم وضوح المركز وأسلوب الإشراف. (العميان، ٢٠١٠، ص ٣٦٨-٣٦٩)

ب. الصراع بين أفراد الجماعة:

يعبر هذا المستوى عن الصراع الناشئ بين أفراد الجماعة داخل المنظمة أي بين فرد أو أكثر داخل جماعة واحدة، وينتج هذا عن التفاعل والتعامل بين الأفراد وبعضها البعض، وانطلاقاً من اختلاف الإدراك والقدرات لدى كل فرد داخل تلك الجماعة واختلاف إمكانية الاتصال والتواصل بينهم، تنشأ بوادر الخلافات التي تؤدي بشكل كبير إلى حدوث صراعات بين أفراد الجماعة في حالة اختلاف الآراء. (ماهر، ٢٠١٠، ص ٢٦٧)

ج. صراع الجماعات داخل المنظمة:

ينشأ هذا المستوى من الصراع فيما بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويظهر ذلك في شكلين وهما:

١. الصراع الأفقي:

هو الصراع الذي ينشب بين الجماعات والوحدات الإدارية المختلفة ولكنها تقه في مستوى تنظيمي واحد. (بوفرورة، ٢٠١٢، ص ٣٧٢)

٢. الصراع الرأسي:

يعبر هذا النوع عن الصراع الواقع بين جماعات ووحدات إدارية مختلفة تتواجد داخل مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع الناشب بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الدنيا.

وينتج الصراع فيما بين الجماعات داخل المنظمة نتيجة لوجود مجموعة من الأسباب تتمثل في: الاختلاف في مستويات الإدراك لتلك الجماعات بسبب تعدد مصادر المعلومات التي يحصلون عليها والتي على أساسها تبنى الفعاليات الإدراكية ويحدث الاختلاف في الأهداف المنشودة نظراً لمحدودية الموارد المتاحة ووفقاً لطبيعة الأهداف المرجوة وفي ظل صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية. (فريجان، ٢٠٠٩، ص ١٤٨)

ويتعدد ظهور الصراع الجماعي داخل المنظمة في مجالات عديدة مثل: الصراع بين مستويات السلطة المتنوعة فيما بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة، الصراع بين الإدارات الوظيفية، الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية، الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. (العمامرة، ٢٠٠٢، ص ٢٣٨-٢٣٩)

ويعتبر هذا النوع من الصراع ناجم عن مجموعة من الأسباب داخل المنظمة وتتمثل تلك الأسباب فيما يلي:

■ الصراع على الموارد:

يحدث صراع بين جماعات العمل نظرًا لوجود تنافس فيما بينهم للحصول على الموارد المتاحة والتي في أغلب الأحيان تكون نادرة مثل الأموال والخدمات والأفراد الكفؤ داخل المنظمة، ونظرًا لهذا التنافس والتناحر بين الجماعات ينشب الصراع للحصول على أكبر قدر من الموارد. (ماهر، ٢٠١٠، ص ٢٧٤-٢٧٥)

■ التنافس في الأداء:

يحدث هذا التنافس نظرًا لوجود تشابه كبير في الوظائف التي يقوم بها بعض المديرين أو بعض الموظفين لهذا يسعى كل مدير وكل عامل أن يكون هناك تميزًا في أدائه وأعماله عن غيره من الجماعات ومن هنا يقوم هذا التنافس على خلق الصراع بين الجماعات داخل المنظمة.

■ الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

نظرًا لتعدد المستويات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة يحدث تعارض في وجهات النظر التي تستهدف نهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة المنشودة، حيث يسعى كل فرد وكل مدير لتنفيذ وجهة نظره التي بشكل أو بآخر تعكس الأهداف والمصالح الشخصية.

■ الصراع بين الإدارات وظيفيًا:

مع تعدد الإدارات داخل المنظمة وتداخل المهام والأعمال فيما بينهم تحدث خلافات فيما بين الإدارات وبعضها البعض إذ أنه من الممكن أن تقوم أكثر من إدارة بنفس الأداء وهذا ينشئ نوعًا من التنافس الذي يقود لحدوث صراعات كبيرة داخل المنظمة.

■ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

في حالة وجود مشكلات يتعرض لها التنفيذيون داخل العمل، قد يلجؤون إلى الاستشاريين للحصول على النصيحة والمشورة، ولكن قد تمتد تلك النصائح إلى نوع من التدخل في الأعمال لاتي يقوم بها التنفيذيون ومن هنا تحدث خلافات قائمة على التدخل في أعمال الغير ونهاية تحدث الصراعات داخل المنظمة.

د. الصراع بين المنظمات:

يتواجد هذا النوع من الصراع بين المنظمات المختلفة في إطار وجود تعامل فيما بينهم سواء كان مجال العمل في أنشطة متنافسة أو أنشطة متداخلة أو أنشطة اعتمادية أو تبادلية، كل هذا في ظل محدودية البيئة الخارجية المتمثلة في انخفاض حجم الأسواق مشكلات في هيكل العرض والطلب والأسعار إضافة إلى مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ذات التأثير الكبير على تعامل المنظمات والتي قد تخلق تنافسًا فيما بينهم تؤدي نهاية لحدوث صراعات بين المنظمات على اختلافها. (الشماع، ٢٠٠٠، ص ٣٠٧)

خامسًا: آثار الصراع التنظيمي

عرف منذ القدم بأن الصراع الحادث داخل المنظمات يعد ضررًا جسيمًا للمنظمات وأنه يحدث على الدوام نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة التفاعلية في الإدارة قد تغيرت النظرة الإدارية تجاه الصراع فقد اعتبروه أمرًا طبيعيًا يمكن أن يخلف ورائه نتائج إيجابية للمنظمة ولكن في حالة كان يقع ضمن الحدود الطبيعية، أما في حالة قل أو زاد عن الحد الطبيعي يحدث نتائج سلبية، ويمكننا توضيح تلك الآثار بنوعها على النحو التالي:

أ. الآثار الإيجابية:

يرى المناصرون للأثر الإيجابي للصراع التنظيمي أن الصراع داخل المنظمة لا يمكن تجنبه إذ أنه يعد وليدًا للظروف التي تمر بها المنظمة ونتاجًا عن وضع المنظمة، لهذا فإن التغيير يعد عنصرًا فعالًا داخل المنظمة وعليه فإنه يحدث تغييرات إيجابية بداخلها وهي كالآتي:

- يعمل الصراع على تغيير الوضع القائم في التنظيم الإداري، فمع زيادة حدة الخلافات بين الجماعات والأفراد داخل المنظمة تتزايد حيوية وفاعلية المنظمة حيث تقوم المنظمة باستثمار تلك الخلافات حتى تحدث جواً تنافسيًا يعود بالنفع والفائدة على المنظمة. (شلابي، ٢٠١٠، ص ١٢٢)
- مع وجود الصراعات والخلافات بين الأفراد والمديرين نتيجة للتنافس بينهم قد تظهر المواهب الإبداعية والابتكارية كحلًا استراتيجيًا للصراعات القائمة وهذا يقوم بتنمية القدرات والمواهب والأفكار لدى الموظفين بشكل يساعدهم على التصدي للمواقف والمشكلات التي يتعرضون لها داخل المنظمة وفي بيئة العمل.

■ يسهم الصراع في تحقيق الإشباع النفسي للأفراد الذين لديهم ميول عدوانية وانفعالية تجاه الآخرين.

■ يعمل الصراع على توضيح كافة الحقائق والمعلومات الغائبة عن الإدارة في فترة ما وهذا يكشف عن المشكلات الحقيقية التي تعاني منها المنظمة. (العويري، ٢٠١٢، ص ٤١-٤٢)

وقد أضافت دراسة (إدريس، المرسى، ٢٠٠٤، ص ١١٢) آثارًا إيجابية أخرى للصراع التنظيمي تتعلق بالقيادة والجماعة داخل المنظمة وتتمثل في الآتي:

■ يعمل الصراع التنظيمي بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات وبعضها البعض على زيادة أوتوقراطية القيادة وذلك لحل الصراعات القائمة بين أفراد الجماعة الواحدة التي في فترة الصراع هم بحاجة إلى قيادة حازمة.

■ يمكن استعمال الصراع كأداة فعالة للرقابة على الموظفين والعاملين حيث تتمثل الرقابة في عملية الإشراف على الآخرين ومتابعتهم أثناء خلافاتهم وتنافسهم في فترة الصراع.

■ تزيد حدة الصراعات من قدرات المدير والقائد في تحويل الصراع القائم بين الأفراد إلى عامل نفع يحقق للمنظمة الفائدة الكبرى وفي أقل الاحتمالات لا يسبب خسارة للمنظمة ككل وللأفراد العاملين بها. (ملائكة، ١٩٨٩، ص ٢٤٩)

ب. الآثار السلبية:

يخلف الصراع التنظيمي من ورائه مجموعة من الآثار السلبية على المنظمة ككل وعلى جميع المستويات بداخلها وخاصة إذا زاد أو قل عن الحد الطبيعي المسموح به داخل المنظمة وتتمثل تلك الآثار فيما يلي:

■ يقوم الصراع التنظيمي على توجه جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة سواء كان موظفين أو مديرين إلى مصالحتهم الشخصية أو أهدافهم الخاصة وذلك على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

■ يحول الصراع فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة جهودهم وطاقاتهم عن المهام والأنشطة الحقيقية داخل الواجب تنفيذها داخل العمل.

■ يقوم الصراع داخل المنظمات على هدم معنويات الأفراد وإهدار وقتهم وجهدهم وطاقاتهم وأموالهم وهذا يسهم في ضعف مستوى الكفاءة والفعالية للمنظمة.

- يعمل الصراع على خلق نوع من عدم الثقة بين الإدارات والعاملين حيث يتوجه الأفراد نحو تنفيذ أعمال الانتقام المتمثلة في تعطيل الآلات أو إخفاء معلومات عن الزملاء أو عدم التعاون بين الأفراد والإدارة أو القيام ببث الشائعات والأخبار الكاذبة. (العميان، ٢٠١٠، ص ٣٨٠)

سادسًا: دور المهارات القيادية في حل الصراع بين المديرين

عند تزايد حدة الصراعات فيما بين الأفراد داخل المنظمة أو فيما بين بعض الجماعات أو حتى بين المستويات الإدارية، فلا بد من تدخل المدير لحل وإدارة هذا الصراع والسعي لتوفير حلولًا تقوم على الحد من تلك الصراعات الناشئة داخل المنظمة بما يحقق للمنظمة النجاح وضمان الاستمرار، ويقوم المدير بحل هذا الصراع بناءً على مهاراته الشخصية والقيادية، وفي إطار نمط شخصيته الأساسية يختار الاستراتيجيات الملائمة لطبيعة ونوع الصراع القائم، فعند حدوث صراع كبير في بعض الأحيان نجد أن يتدخل في الوقت المناسب وبأسلوب يعكس طبيعة شخصيته وقدراته على حل المشكلات والتي على أساسها يقوم باتخاذ القرارات التي تقوم على حل هذا الصراع.

ونظرًا لأن إدارة الصراع وحله من أهم أعمال القيادات الإدارية، فإنها تتخذ طرقًا وتتبع أساليب واستراتيجيات لحل هذا الصراع ويتم ذلك وفقًا لسمات ومهارات القيادة الإدارية المتواجدة داخل المنظمة وأيضًا وفقًا لنمط القيادة المتوفرة داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار تقوم القيادة الإدارية باتخاذ خطوات لإدارة الصراع وذلك فيما يلي:

١. التشخيص:

تعتبر خطوة التشخيص هي الخطوة الأولى في حل وإدارة الصراع بين مديري المستويات الإدارية داخل المنظمة بل هي من أهم خطوات عملية إدارة الصراع، في ظل هذه الخطوة وبالاعتماد على المهارات القيادية بجميع أنواعها تقوم القيادة الإدارية بتحديد مقدار الصراع وشدته وتعمل على تشخيص وتحديد الأسباب الرئيسية المتسببة في حدوث ذلك الصراع وفي خلال تلك الخطوة تقوم القيادة الفعالة بمجموعة من المقابلات الشخصية مع أطراف الصراع.

٢. التدخل:

في هذه الخطوة تقوم القيادة الفعالة بالتدخل بشتى الطرق للقيام بحل ذلك الصراع وذلك من خلال اتباع أسلوبين وهما:

- العمليات الإنسانية: هنا يعتمد القائد على مهاراته القيادية الإنسانية لتحديد سلوكياته اللازمة لتفعيل الاتصال بين أطراف الصراع واتخاذ القرارات الملائمة لوضع المنظمة في تلك الحالة، حيث يتعامل القائد بشكل إنساني بداية مع كل طرف من أطراف الصراع نظرًا لأن هذه الأطراف تمثل مدراء لأقسام ومستويات إدارية داخل المنظمة فلا بد من مراعاة ذلك.

- البنية التقنية: من خلال هذا الأسلوب تعتمد القيادة الإدارية على المهارات التنظيمية التي من خلالها يمكن إعادة ترتيب وتوصيف وظيفة ومهام مدراء المستويات الإدارية والعمل على تخصيص الأنشطة لكل مستوى إداري يشرف عليه مدير، ومن خلال المهارات التنظيمية تقوم القيادة الإدارية بالتغيير في بنية وهيكल المنظمة حتى تضمن سير العمل بشكل فعال الأمر الذي يقوم على تحقيق أهداف المنظمة. (حسين، ٢٠٢٣، ص ٧٠)

٣. مواجهة الصراع:

تقوم القيادة الإدارية في هذه الخطوة بالاعتماد على المهارات الفكرية في مواجهة الصراع الذي تواجهه المنظمة حيث تقوم بتحليل المعطيات لديها للتعرف على شدة الصراع سواء كان على المستوى الوظيفي أو المستوى الوجداني غير الوظيفي والتي يكون لها تأثير كبير وسلبيًا على العلاقات الشخصية بين المدراء داخل المنظمة، حيث مع التحليل تتمكن القيادة الإدارية من تحديد مستوى الصراع ودرجة شدته والسعي لإيصاله على المعدل المعتدل والطبيعي له.

٤. التعلم والفاعلية:

في هذه الخطوة لا بد أن تعتمد القيادة الإدارية على المهارات الثقافية وهذا يتطلب وجود قائد إداري ذو عقلية متفتحة قادر على إحداث التغيير داخل المنظمة وعلى ثقافتها التنظيمية وقادر على التأثير على مدراء المستويات الإدارية المختلفة كل هذا في ظل شدة ومستوى الصراع المتواجد داخل المنظمة، ومن خلال المهارات الثقافية يتمكن القائد الإداري من خلق وزيادة مستويات الإبداع لدى الموظفين ومدراء الأقسام والمستويات الإدارية بما يدعم إدارة الصراع ويقوم على تحقيق أهداف المنظمة الكلية. (حسين، ٢٠٢٣، ص ٧٠)

خاتمة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين حيث يستعرض المبحث الأول المهارات القيادية لدى المدراء والقيادات داخل المنظمة وقد تنوعت تلك المهارات فيما بين المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات التقنية والمهارات السلوكية، وقد توصلنا إلى أن تلك المهارات القيادية ليست مهارات وراثية من البداية بل إنها مهارات مكتسبة يمكن للفرد اكتسابها وتعلمها من البيئة المحيطة به أو من خلال ما يحدث له من مشكلات وما يتعرض له من مواقف في حياته وأثناء عمله يتمكن من خلال تلك المواقف التعامل بفعالية وبشكل سليم وصحيح يجنبه مخاطر وآثار تلك المواقف والمشكلات.

ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى الصراع التنظيمي القائم بين أفراد المنظمة أو القائم بين جماعات داخل المنظمة أو القائم بين مدراء المستويات الإدارية داخل نفس المنظمة وفي بعض الأحيان ينشب بين منظمين أو أكثر، وقد وجدنا أن هناك أسباب متنوعة تقوم على خلق خلافات ونزاعات بين الأفراد التي تعد بؤادر لنشوب الصراعات التنظيمية، وتوصلنا إلى أن الصراعات داخل المنظمة تحدث على مجموعة من المستويات قد تكون صراعات على مستوى الفرد أو صراعات على مستوى الجماعة أو صراعات على مستوى المنظمة أو صراعات فيما بين المنظمات، ونظرًا لاختلاف تلك المستويات تختلف طريقة وأسلوب القيادة الإدارية في التعامل مع هذا الصراع كما تختلف الاستراتيجية المتبعة من قبل القيادة الإدارية لحل وإدارة الصراع وقد يرجع ذلك لطبيعة ونمط شخصية القائد وهذا في إطار المهارات القيادية التي يتمتع بها، وعليه فإن المهارات القيادية تلعب دورًا كبيرًا في عملية إدارة الصراع وخلق حلولًا تتلاءم مع شدة وطبيعة الصراع الذي تواجهه المنظمة.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري للدراسة، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لمعرفة الواقع لجوانب الدراسة، وذلك لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يعمل هذا المنهج على تفسير وشرح كافة الظواهر المرتبطة بالدراسة مع بيان الملاحظة الدقيقة لنتائج الدراسات السابقة؛ وذلك من الوصول الى نتائج أعلى دقة، مع بيان القدرات الفعلية للأدوات البحثية من أجل الوصول الى نتائج أكثر واقعية معتمدة على التحليل المنطقي في هذه الدراسة؛ وذلك من أجل الوصول الى نتيجة فعلية حيث هدفت الدراسة الى معرفة أثر ممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين: دراسة تطبيقية على شركة الهاشمية للمقاولات.

فقد حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرث الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افق بشدة	أو افق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وبعد الانتهاء من جمع الردود الخاصة بكل مفردة من مفردات هذه العينة تم جمع بيانات هذه الردود وتم ترميزها وتحويلها لأرقام حتى يسهل التعامل معها واجراء الاختبارات عليها وذلك للتأكد من صحة البيانات المجمعة احصائيا ، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقا لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ١٩٦ مفردة لدراسة أثر ممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين: دراسة تطبيقية على شركة الهاشمية للمقاولات.

حدود الدراسة

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- ♣ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية في تسليط الضوء حول معرفة أثر ممارسة مهارات القيادة الإدارية على حل الصراع بين الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة الهاشمية للمقاولات.
- ♣ **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركة الهاشمية للمقاولات.
- ♣ **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (١٩٦) مفردة من مديري وموظفي شركة الهاشمية للمقاولات.
- ♣ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م.

محاوَر الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: ممارسة المهارات القيادية

◆ الثقة بالنفس

◆ الرؤية المستقبلية

◆ الحساسية تجاه القيود البيئية

◆ أداة التغيير

المتغير التابع: حل الصراع بين المديرين

أسلوب الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتممت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية

أ. قوائم الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب. الدراسة الوصفية المسحية:

تم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

التكرارات والنسب المئوية

١. متغير النوع الاجتماعي

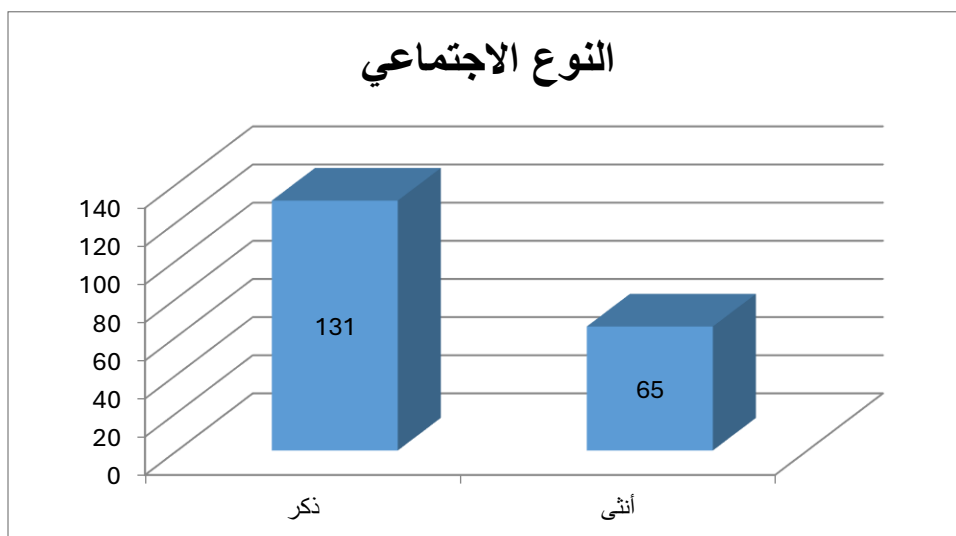
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
66.8	131	ذكر
33.2	65	أنثى
100.0	196	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد، وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من العاملين في شركة الهاشمية للمقاولات وفقاً للنوع الاجتماعي، يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ ١٣١ فرداً، وهذا يمثل نسبة ٦٦,٨ % من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، وبالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن ٦٥ مفردة، ما يمثل نسبة ٣٣,٢ % من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (١) يوضح توزيع العينة طبقا للنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر

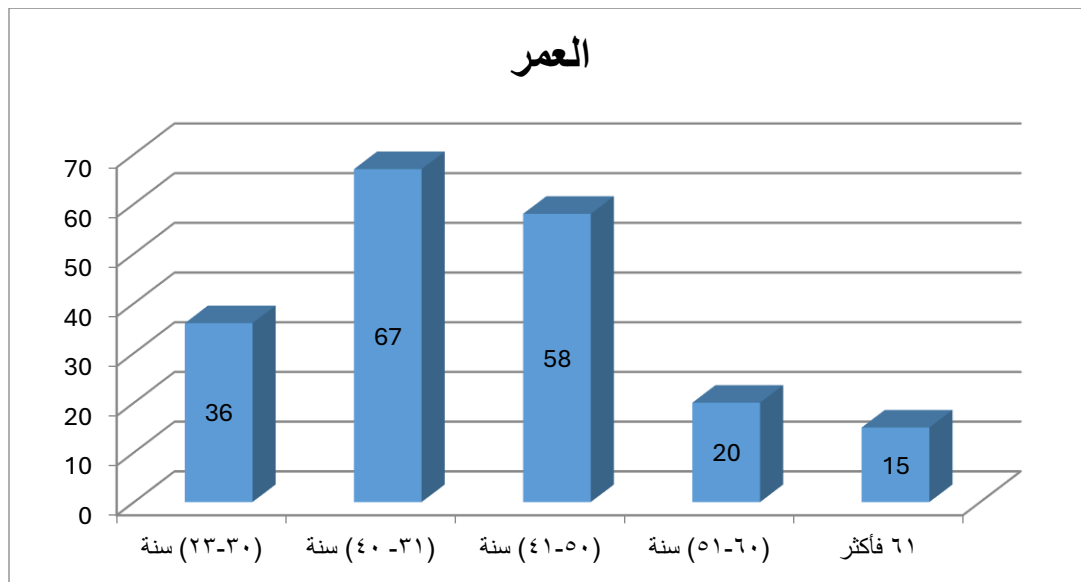
العمر		
النسبة	التكرار	
18.4	36	سنة (٣٠-٢٣)
34.2	67	سنة (٤٠-٣١)
29.6	58	سنة (٥٠-٤١)
10.2	20	سنة (٦٠-٥١)
7.7	15	٦١ فأكثر
100.0	196	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر لمجموعة معينة العاملين في شركة الهاشمية للمقاولات

وفقًا لمتغير العمر، وقد دلت النتائج على التالي:

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الاعمار للموظفين في شركة الهاشمية للمقاولات التي شملتهم الدراسة، ويوضح جدول (٢) ان فئة "أكبر من ٦١ سنة" بنسبة (٧,٧ %) تشكل هذه الفئة النسبة الاصغر من المشاركة في عينة الدراسة حيث اشتملت على ٦ فرد، وفئة "من ٣١-٤٠ سنة" بنسبة (٣٤,٢ %) تشكل هذه الفئة النسبة الأكبر من عينة الدراسة المختارة الأكثر مشاركة حيث اشتملت على ٦٧ فرد، كما جاء عدد الافراد التي تتراوح أعمارهم "من ٢٣-٣٠ سنة" هو ٣٦ شخص اي بنسبة ١٨ % من إجمالي العينة ككل، وجاء عدد الأشخاص التي تتراوح أعمارهم ٤١-٥٠ سنة هو ٥٨ شخص اي بنسبة ٢٩,٦ % من إجمالي العينة ككل.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير العمر



٣. متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
10.2	20	دبلوم
49.5	97	بكالوريوس
26.5	52	ماجستير
13.8	27	دكتوراه
100.0	196	الإجمالي

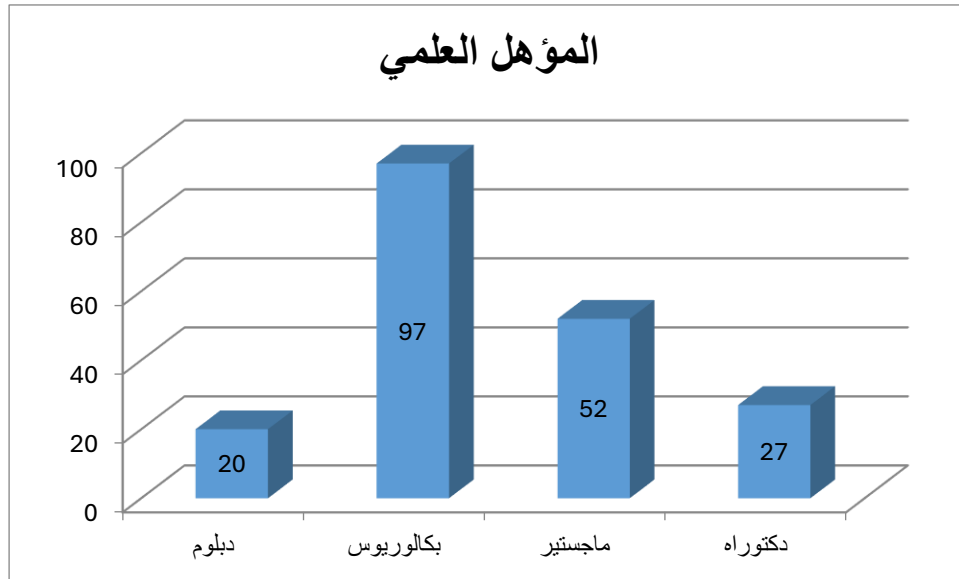
هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً لمؤهل العلمي كالتالي:

دبلوم (١٠,٢٪): يظهر أن هذه الفئة تمثل النسبة الأصغر في العينة، حيث يشارك في الدراسة ٢٠ شخصاً.

بكالوريوس (٤٩,٥٪): يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة ٩٧ فرد،

ماجستير (٢٦,٥٪): تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت ٥٢ شخصاً، دكتوراه (١٣,٨٪): يتمثل هذه الفئة ٢٧ مفردة من الأفراد المشاركين من العاملين في شركة الهاشمية للمقاولات في العينة.

شكل (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



٤. متغير سنوات الخبرة

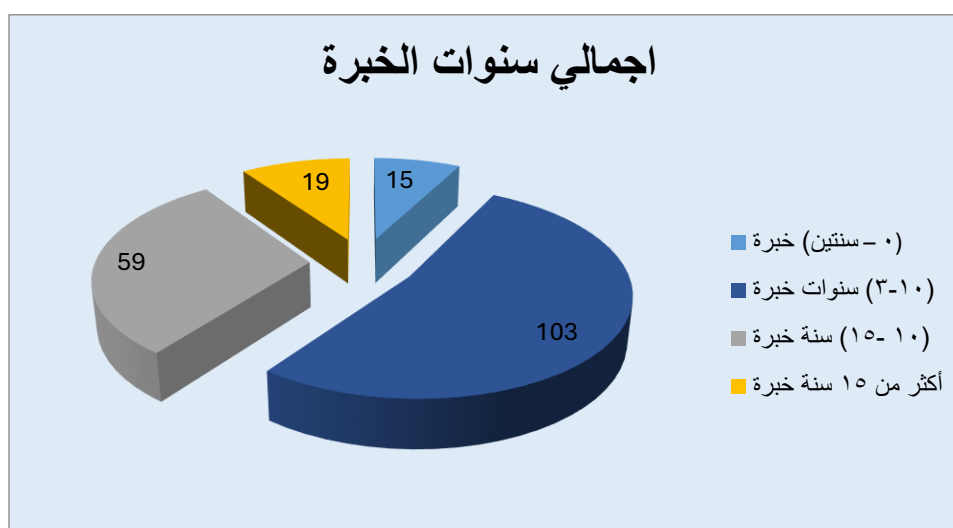
جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

اجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
7.7	15	(٠ - سنتين) خبرة
52.6	103	(٣-١٠) سنوات خبرة
30.1	59	(١٠-١٥) سنة خبرة
9.7	19	أكثر من ١٥ سنة خبرة
100.0	196	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لإجمالي سنوات الخبرة كالتالي:

(٠ - سنتين) خبرة (٧,٧٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت ١٥ أشخاص فقط، (٣-١٠) سنوات خبرة (٥٢,٦ ٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين حيث بلغت ١٠٣ شخص من العاملين بشركة الهاشمية للمقاولات، (١٠- ١٥) سنة خبرة (٣٠,١٪): تمثل هذه الفئة ٥٩ مشارك في العينة من شركة الهاشمية للمقاولات، وبلغت الفئة التي لديها سنوات خبرة أكثر من ١٥ سنة ١٩ فرد وذلك بنسبة (٩,٧٪).

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير سنوات الخبرة



٥. متغير المسمى الوظيفي

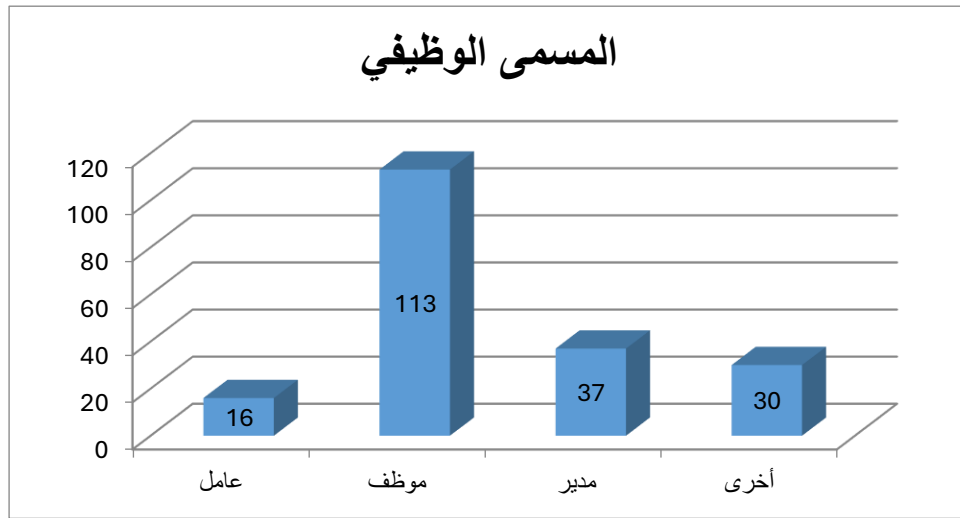
جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
٨,٢	١٦	عامل
57.7	113	موظف
18.9	37	مدير
١٥,٣	٣٠	أخرى
100.0	196	الإجمالي

يوضح الجدول السابق المسميات الوظيفية في شركة الهاشمية للمقاولات كالتالي:

جاء عدد المسمى الوظيفي لعامل ١٦ شخص وذلك بنسبة (٨,٢ %) وهي أصغر نسبة مشاركة في العينة، وجاء المسمى الوظيفي لموظف ١١٣ شخص وذلك بنسبة (٥٧,٧٪) وهي النسبة الأكثر مشاركة في شركة الهاشمية للمقاولات، وجاء عدد المسمى الوظيفي لمدير ٣٧ شخص وذلك بنسبة (١٨,٩٪)، ويلمها عدد المسمى الوظيفي للمسميات الأخرى البالغ عددهم ٣٠ شخص، وذلك بنسبة ١٥,٣٪ من أفراد العينة بشركة الهاشمية للمقاولات.

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (موظفي ومديري شركة الهاشمية للمقاولات) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: يتكون من (١٢) فقرة لقياس المتغير المستقل ممارسة المهارات القيادية موزع على أربع أبعاد (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، أداة التغيير)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٣ فقرات.

٢. المتغير التابع: يتكون من (١٠) فقرة لقياس المتغير التابع حل الصراع بين المديرين،

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي:

(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة "١"، أوافق "٢"، محايد "٣"، أرفض "٤"، أرفض بشدة "٥")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أو افق بشدة" في الفترة [١ - ١,٧٩]، عبارة "أو افق" في الفترة [١,٨ - ٢,٥٩]، وعبارة "محايد" في الفترة [٢,٦ - ٣,٣٩]، وعبارة "أرفض" في الفترة [٣,٤ - ٤,١٩]، وعبارة "أرفض بشدة" في الفترة [٤,٢ - ٥]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية لل فقرات:

الجدول (٦): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراته

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٧٩	أو افق بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٥٩	أو افق
من ٢,٦ - ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤ - ٤,١٩	أرفض
من ٤,٢ - ٥	أرفض بشدة

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكمترية لمحاو ر استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

صدق الاتساق الداخلي للبعد الاول (الثقة بالنفس):

جدول (٧) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الثقة

بالنفس

الثقة بالنفس		
.639**	معامل ارتباط بيرسون	يثق قادة شركة الهاشمية للمقاولات في قدراتهم الإدارية.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.٦90**	معامل ارتباط بيرسون	يتمكن قادة شركة الهاشمية للمقاولات من إطلاق أحكام صحيحة بشأن العمل.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.٦58**	معامل ارتباط بيرسون	يمتلك قادة شركة الهاشمية للمقاولات تصوراً بأن الآخرين على دراية بجهودهم
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول (الثقة بالنفس) من المحور الأول (ممارسة المهارات القيادية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني (الرؤية المستقبلية):

جدول (٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الرؤية المستقبلية

الرؤية المستقبلية		
.639**	معامل ارتباط بيرسون	يمتلك قادة شركة الهاشمية للمقاولات القدرة على تأدية الأعمال التي تخدم مستقبل المنظمة.
.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
.664**	معامل ارتباط بيرسون	يجعل قادة شركة الهاشمية للمقاولات من ماضي المنظمة نقطة انطلاق لتأمين المستقبل.
.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
.636**	معامل ارتباط بيرسون	تساهم الرؤية المستقبلية للقائد في تحسين معنويات موظفي شركة الهاشمية للمقاولات وتحفيزهم.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني (الرؤية المستقبلية) من المحور الأول (ممارسة المهارات القيادية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث (الحساسية تجاه القيود البيئية)

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الحساسية تجاه القيود البيئية

الحساسية تجاه القيود البيئية		
.600**	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد الواقعية عند تحديد احتياجاتك في بيئة العمل.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.654**	معامل ارتباط بيرسون	تقوم بإجهاد ذاتك حتى تكون على دراية ببيئة العمل حولك.
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
.603**	معامل ارتباط بيرسون	تعتقد أن المعلومات البيئية ذات أهمية كبيرة حيث تعد بمثابة جوهر عملك
.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث (الحساسية تجاه القيود البيئية) من المحور الأول (ممارسة المهارات القيادية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع (أداة التغيير)

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد أداة التغيير

أداة التغيير		
.603**	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد على شتى السبل لتطبيق ثقافة التغيير في المنظمة.
.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
.٧08**	معامل ارتباط بيرسون	يساهم التغيير في تطوير حلول مبتكرة لحل الصراعات.
.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
.٧78**	معامل ارتباط بيرسون	يُعد التغيير في توزيع المهام والمسؤوليات عاملاً مساعد في تقليل حدوث الصراعات في شركة الهاشمية للمقاولات
.000	مستوى المعنوية	
196	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع (أداة التغيير) من المحور الأول (ممارسة المهارات القيادية) ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد حل الصراع بين المديرين (المتغير التابع)

جدول (١١) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد حل الصراع بين المديرين

حل الصراع بين المديرين		
يسعى مديرو شركة الهاشمية للمقاولات للبحث عن حلول للخلافات بحيث تتناسب مع الجميع.	معامل ارتباط بيرسون	.٦٠٨**
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	196
يتم دعوة المديرين للجلوس والتشاور من أجل محاولة تقليل التوتر في شركة الهاشمية للمقاولات.	معامل ارتباط بيرسون	٠,٧١٤
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	196
يحاول المديرين تفهم وجهات نظر بعضهم البعض.	معامل ارتباط بيرسون	.٦٥٦
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	196
. يحاول مديرو شركة الهاشمية للمقاولات تقليل نقاط الخلاف.	معامل ارتباط بيرسون	.٦٣٨**
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	19٦
يتعامل مديري شركة الهاشمية للمقاولات مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.	معامل ارتباط بيرسون	٠,٦٩٣
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	196
يتمسك مديرو شركة الهاشمية للمقاولات برأيهم حتى يجبروا من أمامهم على تقديم التنازلات.	معامل ارتباط بيرسون	٠,٦٠٣
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	195
يتجنب مديرو شركة الهاشمية للمقاولات مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.	معامل ارتباط بيرسون	٠,٦١٦
	مستوى المعنوية	.٠٠٠
	العدد	196
يبالغ المديرون في مطالبهم من أجل الحصول على ما يريدونه	معامل ارتباط بيرسون	.٦٦١**

.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
.٦11**	معامل ارتباط بيرسون	تؤثر النزاعات بين المديرين بالسلب على أداء موظفي شركة الهاشمية للمقاولات.
.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
.616**	معامل ارتباط بيرسون	يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم في حال حدوث نزاع بين المديرين.
.000	مستوى المعنوية	
19٦	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن حل الصراع بين المديرين ككل تنسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (١٢) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الثقة بالنفس	٠,٧٢٤	٣
الرؤية المستقبلية	٠,٨٠١	٣
الحساسية تجاه القيود البيئية	٠,٧٩٦	٣
أداة التغيير	٠,٧٥٦	٣
حل الصراع بين المديرين	٠,٧١٣	١٠
الثبات العام	٠,٨٧٦	٢٢

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جي جدا، القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل، المحور "الثقة بالنفس" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٢٤، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل الثقة بالنفس في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا. بالإضافة إلى ذلك، المحور "الرؤية المستقبلية" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٠١، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل الرؤية المستقبلية في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، والمحور "الحساسية تجاه القيود البيئية" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٩٦، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالحساسية تجاه القيود البيئية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور "أداة التغيير" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٥٦، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بأداة التغيير في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، والمحور "حل الصراع بين المديرين" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧١٣، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بحل الصراع بين المديرين في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها

درجة جيدة من الثبات. ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي ٠,٨٦٧ ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

♣ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

♣ المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

♣ استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

♣ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (المهارات القيادية) على (حل الصراع بين المديرين).

♣ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (المهارات القيادية) على (حل الصراع بين المديرين).

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

١. أبعاد المهارات القيادية:

جدول (١٣) يوضح أبعاد المهارات القيادية

أبعاد المهارات القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الثقة بالنفس	١,٦٨٦٤	٠,٧٣٣٢٨	١	أوافق بشدة
الرؤية المستقبلية	١,٩٠٤٨	٠,٦٥٨٩٣	٢	أوافق
الحساسية تجاه القيود البيئية	٢,٩٨٢١	٠,٨٣٥٧٠	٤	محايد
أداة التغيير	١,٩٥٥٨	٠,٦٩٣٥٠	٣	أوافق
المتوسط العام	٢,١٣٢٢٧٥			أوافق

الجدول السابق يوضح التحليل الوصفي لأبعاد المهارات القيادية المتمثلة في (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، أداة التغيير)، كالتالي:

١. جاء بعد الثقة بالنفس في الترتيب الأول في درجة الموافقة لأبعاد المهارات القيادية وذلك بمتوسط

١,٦٨٦٤، وانحراف معياري ٠,٧٣٣٢٨، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي أهمية بعد

الثقة بالنفس في المهارات القيادية.

٢. جاء بعد الرؤية المستقبلية في الترتيب الثاني في درجة الموافقة لأبعاد المهارات القيادية وذلك بمتوسط ١,٩٠٤٨ ، وانحراف معياري ٠,٦٥٨٩٣ ، مما يدل على مدي أهمية بعد الرؤية المستقبلية في المهارات القيادية.

٣. جاء بعد أداة التغيير في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد المهارات القيادية وذلك بمتوسط ١,٩٥٥٨ ، وانحراف معياري ٠,٦٩٣٥٠ ، مما يدل على مدي أهمية أداة التغيير في المهارات القيادية.

٤. جاء بعد الحساسية تجاه القيود البيئية في الترتيب الرابع في درجة الموافقة لأبعاد المهارات القيادية، وذلك بمتوسط ٢,٩٨٢١ ، وانحراف معياري ٠,٨٣٥٧٠ ، وهذا يدل على الحيادية بين أفراد العينة في مدي أهمية الحساسية تجاه القيود البيئية كأحد ابعاد المهارات القيادية.

♣ اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين : دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

الجدول (١٤): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	161.088	10.973	4	43.891	.767	.771	.878 ^a
		.068	191	13.010			
			195	56.902			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٨٧٨) وهي تشير إلى علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٧٧١) أي أن المتغيرات

المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٧٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع حل الصراع بين المديرين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٧٦٧).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٤): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.000	3.746		.069	.259	(Constant)
.000	7.054	.314	.033	.231	الثقة بالنفس
.000	7.179	.296	.034	.242	الرؤية المستقبلية
.000	6.612	.271	.026	.175	الحساسية تجاه القيود البيئية
.000	6.196	.264	.033	.205	أداة التغيير
a. Dependent Variable: المديرين_بين_الصراع_حل					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين حيث يتبين أن:

- متغير (الثقة بالنفس) يؤثر بصورة معنوية على (حل الصراع بين المديرين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس على حل الصراع بين المديرين بشركة الهاشمية للمقاولات.

- متغير (الرؤية المستقبلية) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (حل الصراع بين المديرين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض

البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على حل الصراع بين المديرين بشركة الهاشمية للمقاولات.

- متغير (الحساسية تجاه القيود البيئية) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (حل الصراع بين المديرين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية تجاه القيود البيئية على حل الصراع بين المديرين بشركة الهاشمية للمقاولات.

- متغير (أداة التغيير) يؤثر بصورة معنوية على (حل الصراع بين المديرين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداة التغيير على حل الصراع بين المديرين بشركة الهاشمية للمقاولات.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 0.259 + 0.231 X_1 + 0.242X_2 + 0.175X_3 + 0.205X_4$$

حيث:

Y : المتغير التابع (حل الصراع بين المديرين)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الثقة بالنفس)

X_2 : البعد الأول في المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الحساسية تجاه القيود البيئية)

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (أداة التغيير)

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الثقة بالنفس) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (حل الصراع بين

المديرين) سوف تزداد بمقدار 0,231

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (حل الصراع

بين المديرين) سوف تزداد بمقدار ٢٤٢.

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الحساسية تجاه القيود البيئية) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (

حل الصراع بين المديرين) سوف يزداد بمقدار ١٧٥.

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (أداة التغيير) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (حل الصراع بين

المديرين) سوف يزداد بمقدار ٢٠٥.

❖ في حالة انعدام تأثير (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، أداة

التغيير)، تكون قيمة الميزة التنافسية ٢٥٩.

١. الفرضية الفرعية الأولى

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة

الهاشمية للمقاولات.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة

الهاشمية للمقاولات.

الجدول (١٥): نتائج اختبار تبين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	205.646	29.280	1	29.280	.512	.515	.717 ^a
		.142	194	27.622			
			195	56.902			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ

معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧١٧) وهي تشير إلى علاقة قوية بين أبعاد المتغير

المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥١٥) أي أن المتغير

المستقل (الثقة بالنفس استطاع أن يفسر بنسبة (٥٠%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع حل الصراع بين المديرين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥١٢).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٦): نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	11.263		.078	.879	(Constant)	1
.000	14.340	.717	.037	.528	الثقة بالنفس	
a. Dependent Variable: المديرين_بين_الصراع_حل						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الثقة بالنفس لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٢٨)، وبلغت قيمة (t) لها (١٤,٣٤٠) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.879 + 0.528X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (حل الصراع بين المديرين)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (الثقة بالنفس)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الثقة بالنفس) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٢٨) وحدة في حل الصراع بين المديرين، وفي حالة انعدام تأثير (الثقة بالنفس) تكون قيمة حل الصراع بين المديرين ٠,٨٧٩.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعء الثقة بالنفس كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، هذا يشير إلى أن الثقة بالنفس يلعب دورًا هامًا في التأثير على حل الصراع بين المديرين.

٢. الفرضية الفرعية الثانية

الفرض العدمي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

الجدول (١٧): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	153.770	25.160	1	25.160	.439	.442	.665 ^a
		.164	194	31.742			
			195	56.902			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٦٥) وهي تشير إلى علاقة قوية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٤٢) أي أن المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) استطاع أن يفسر بنسبة (٤٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع حل الصراع بين المديرين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٣٩).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أقل من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على

صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٨): نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	10.047		.089	.890	(Constant)	٢
.000	12.400	.665	.044	.545	الرؤية المستقبلية	
a. Dependent Variable: المديرين_بين_الصراع_حل						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الرؤية المستقبلية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على حل الصراع

بين المديرين عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٤٥)، وبلغت قيمة (t) لها

(١٢,٤٠٠) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ

كالآتي:

$$Y = 0.890 + 0.545X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (حل الصراع بين المديرين)

X_1 : البعد الثاني في المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرؤية المستقبلية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٤٥) وحدة في حل الصراع بين

المديرين، وفي حالة انعدام تأثير (الرؤية المستقبلية) تكون قيمة حل الصراع بين المديرين ٠,٨٩٠.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، هذا يشير إلى أن الرؤية المستقبلية يلعب دورًا هامًا في التأثير على حل الصراع بين المديرين.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية تجاه القيود البيئية على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية تجاه القيود البيئية على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

الجدول (١٩): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	137.570	23.609	1	23.609	.412	.415	.644 ^a
		.172	194	33.293			
			195	56.902			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٤٤) وهي تشير إلى علاقة متوسطة القوة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤١٥) أي أن المتغير المستقل (الحساسية تجاه القيود البيئية) استطاع أن يفسر بنسبة (٤١%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع حل الصراع بين المديرين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤١٢).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أقل من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على

صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٠): نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	14.450		.076	1.103	(Constant)	٣
.000	11.729	.644	.035	.416	الحساسية تجاه القيود البيئية	
a. Dependent Variable: المديرين_بين_الصراع_حل						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الحيادية تجاه القيود البيئية لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على حل الصراع بين المديرين عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٤١٦)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٧٢٩) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 1.103 + 0.416X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (حل الصراع بين المديرين)

X_1 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الحيادية تجاه القيود البيئية)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرؤية المستقبلية) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٤١٦) وحدة في حل الصراع بين المديرين، وفي حالة انعدام تأثير (الحيادية تجاه القيود البيئية) تكون قيمة حل الصراع بين المديرين ١,١٠٣ وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعء الحيادية تجاه القيود البيئية كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، هذا يشير إلى أن الحيادية تجاه القيود البيئية يلعب دورًا هامًا في التأثير على حل الصراع بين المديرين.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة

الفرض العدمي : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداة التغيير على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

الفرض البديل : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأداة التغيير على حل الصراع بين المديرين: دراسة حالة شركة الهاشمية للمقاولات.

٥. الجدول (٢١): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000 ^b	153.116	25.100	1	25.100	.438	.441	.664 ^a
		.164	194	31.802			
			195	56.902			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٦٤) وهي تشير إلى علاقة متوسطة القوة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٤١) أي أن المتغير المستقل (أداة التغيير) استطاع أن يفسر بنسبة (٤٤%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع حل الصراع بين المديرين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٣٨).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أقل من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على

صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٢): نتائج اختبار معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	10.567		.087	.916	(Constant)	٤
.000	12.374	.664	.042	.517	أداة التغيير	
a. Dependent Variable: المديرين_بين_الصراع_حل						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن أداة التغيير لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على حل الصراع بين المديرين عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥١٧)، وبلغت قيمة (t) لها (١٢,٣٧٤) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 0.916 + 0.517X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (حل الصراع بين المديرين)

X_1 : البعد الثالث في المتغير المستقل (أداة التغيير)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (أداة التغيير) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥١٧) وحدة في حل الصراع بين المديرين، وفي حالة انعدام تأثير (أداة التغيير) تكون قيمة حل الصراع بين المديرين ٠,٩١٦، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد أداة التغيير كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، هذا يشير إلى أن أداة التغيير يلعب دوراً هاماً في التأثير على حل الصراع بين المديرين.

الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على

هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لأبعاد المهارات القيادية حل الصراع بين المديرين، حيث نجد أن بعد الثقة بالنفس وبعد الرؤية المستقبلية وبعد الحساسية تجاه القيود البيئية وبعد أداة التغيير ، يؤثران بصورة معنوية علي المتغير التابع (حل الصراع بين المديرين)، حيث توضح النتائج الإحصائية على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) للمهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين وهذا الاستنتاج يشير إلى أن المهارات القيادية تثر على تحقيق التميز حل الصراع بين المديرين اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (رهام محمد أحمد معدي، ٢٠٢٤). والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المهارات القيادية للمديرين ومستوى التمكين للمعلمين.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين ، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد الثقة بالنفس كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين . هذا يشير إلى أن الثقة بالنفس تلعب دور مهم في التأثير حل الصراع بين المديرين بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين ، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، هذا يشير إلى أن الرؤية المستقبلية تلعب دور مهم في التأثير حل الصراع بين المديرين بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد الحساسية تجاه القيود البيئية كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين ، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد الحساسية تجاه القيود البيئية كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، هذا يشير إلى أن الحساسية تجاه القيود البيئية تلعب دور مهم في التأثير حل الصراع بين المديرين بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد أداة التغيير كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين ، ويتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لبعد أداة التغيير كأحد أبعاد المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين، هذا يشير إلى أن إدارة التغيير تلعب دور مهم في التأثير حل الصراع بين المديرين بشكل عام.

التوصيات

- ◆ تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز الثقة بالنفس لدى المديرين، وتزويدهم بأدوات تساعد على اتخاذ القرارات بثقة في مواقف النزاع.
- ◆ تنفيذ ورش عمل تركز على الرؤية المستقبلية، لتعزيز قدرة المديرين على تصور الحلول طويلة الأمد للنزاعات، وليس فقط الحلول الفورية.
- ◆ تشجيع المديرين على فهم القيود البيئية التي تؤثر على النزاعات، مثل التغيرات الاقتصادية أو الثقافية داخل الشركة. يمكن أن يشمل ذلك تدريبهم على التعامل مع ضغوط السوق أو التغيرات التنظيمية.
- ◆ تقديم إرشادات حول كيفية تعزيز الحساسية تجاه القيود دون أن تؤدي إلى الجمود في حل النزاعات، بل استخدام القيود كفرص للابتكار.
- ◆ تزويد المديرين بمهارات أداة التغيير، وتشجيعهم على تبني ممارسات جديدة في حل النزاعات التي يمكن أن تغير الثقافة التنظيمية أو آليات العمل التقليدية في الشركة.

- ◆ إنشاء مبادرات داخلية تتيح للمديرين اختبار طرق جديدة لحل النزاعات وتقييم فعالية هذه الحلول في بيئة عمل الشركة.
 - ◆ تطبيق أساليب القيادة التحويلية التي تتضمن الثقة بالنفس والرؤية المستقبلية كعناصر رئيسية في تعزيز قدرات المديرين على حل النزاعات بشكل فعال.
 - ◆ بناء استراتيجيات لتعزيز التواصل المفتوح بين المديرين والموظفين، مما يمكن المديرين من فهم الأسباب الجذرية للنزاعات.
 - ◆ إجراء تقييمات منتظمة لكيفية تأثير هذه المهارات القيادية على النزاعات داخل الشركة، مما سيسمح بتطوير مستمر في أساليب القيادة والتعامل مع النزاعات.
 - ◆ متابعة الأداء القيادي للمديرين وتقديم تغذية راجعة موجهة لتحسين أبعاد المهارات القيادية.
- وباتباع هذه التوصيات يمكن أن يساعد في تعزيز فعالية القيادة في حل النزاعات وتحقيق أداء أفضل لشركة الهاشمية للمقاولات.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس وآخرون (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر.
- أحمد، إيمان إبراهيم الدسوقي، (٢٠٢١)، درجة ممارسة المهارات القيادية لدى الطالبات في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة العلوم التربوية، مج ٧، ع ٢٤، ٢٦٧ - ٣٠٠.
- أحمد، فاطمة أحمد عبد الصبور، (٢٠١٥)، خدمة الجماعة وتنمية المهارات القيادية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ع ٥٣، ٣٨٧ - ٤٠٨.
- أكروز، سهام (٢٠١٩)، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- آل فهاد، مسفر بن عبد الرحمن بن بليه، (٢٠٢٢)، واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- التويجري، أريج بنت محمد، (٢٠٢٢)، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤٦، ج ٣، ٣٠١ - ٣٥٠.
- الخضير، محسن، (٢٠١٠)، إدارة الصراع: كيفية امتلاك كامل الحيوية وامتلاك ضروريات البقاء فاعلاً في عالم اليوم، ايتراك للطباعة والنشر، مصر.
- الساعدي، حسن على حمد، (٢٠١٢)، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- الشماع، خليل محمد حسن، الحمود. خضير كاظم (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن.

- الشريف، أحمد البشير، (٢٠٢١)، أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الأستاذ، ع ٢١، ١٧٦-٢٠٠.
- العديلي، ناصر محمد، د.ت، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية.
- العساف، أحمد بن عبد المحسن، (٢٠١٩)، مهارات القيادة وصفات القائد، المستودع الدعوي الرقمي.
- العساف، عبد المحسن (٢٠١٩)، مهارات القيادة وصفات القائد، دار النشر العلمي والطابع، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية.
- العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطابع، الطبعة الثالثة، عمان.
- العمري، نبيلة علي أحمد، (٢٠١٧)، إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج (٤١)، ع (١).
- العميان، محمود سليمان، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.
- العويري، محمد فراس شاهر (٢٠١٢)، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في ديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل، رسالة ماجستير، كلية الإدارات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- الغامدي، منصور أحمد سعد، (٢٠١٧)، المهارات الاجتماعية للمدير ودورها في تجويد الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- القحطاني، سالم بن سعيد، (٢٠١٩)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، ع (٢٣)، المملكة العربية السعودية.
- القرني، نوره بنت عوض، (٢٠٢٠)، أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مج (١٤)، ع (١).

- القريوتي، محمد، (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن.
- المحياوي، محمد بن حامد شديد، (٢٠٢٢)، أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، مجلة بحوث التعليم والابتكار، مج (٢)، ع (٤).
- المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الطبعة الثالثة، عمان.
- اليوسف، خلود بنت سعد بن عبد العزيز، (٢٠٢٢)، ثقافة العمل التطوعي لدى طلبة جامعة أم القرى وإسهامه بتنمية مهاراتهم القيادية، مجلة كلية التربية، جامعة أم القرى.
- بعجي، نصيرة، (٢٠٢٢)، أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مج ١٤، ع ٢٤، ١٩٩-٢١٢.
- بن جدو، هارون وبن زايط، نور الدين، (٢٠٢٠)، إدارة الصراع ودورها في التقليل من ضغوطات العمل في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بوشدق، المدعو عميري خولة، (٢٠٢٣)، أثر المهارات القيادية للمرأة في مجال العلاقات العامة الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.
- بوشريط، أسماء، (٢٠٢٣)، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.
- بوشيحة، آية، (٢٠٢٢)، مهارات الاتصال القيادي لدى رؤساء أقسام جامعة تبسة، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي تبسة.
- حسين، قوادرية (٢٠٢٣)، القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون-تيارت، الجزائر.
- حمدي، أبو القاسم، (٢٠١٩)، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، محاضرات ماجستير شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر.
- خليل، همام رزق عبد الكريم الشيخ، (٢٠١٧)، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعلم العالي وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.

- دحام، دحام لطيف، عطية، طارق طعمة، خضر، رعد محمود، (٢٠١٩)، القيادة المهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار.
- رزيق، حنان ويحيى، محمد، (٢٠١٨)، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس المدية، مج (٦)، ع (٢).
- رضوان، محمود عبد الفتاح، (٢٠١٢)، إدارة الصراعات والتزاعات في المعمل، المجموعة العربية للنشر والتدريب والتوزيع، مصر.
- زرفاوي، آمال، (٢٠١٤)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بيسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- سلطان، أنور، سعيد. محمد (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- شلابي، زهير بوجمعة، (٢٠١٠)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد السلام، عمرو أحمد محمد، (٢٠٢٣)، المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية، مجلة بحوث التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بور سعيد، مج ٣، ع ٢٤، ٢١٥-١٨٤.
- عبد نايف، باسم فيصل، وإبراهيم، خالد عبد الله، (٢٠٢١)، المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال، ع ١٤، ٣٠٥-٣٣٠.
- عبيدات، سهيل محمد وحيد الدين محمد، (٢٠٢٤)، مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء، مجلة كلية التربية، مج (٤٠)، ع (٢).
- عزم، أحمد جميل، (٢٠١٢)، إعادة تعريف مصطلح إدارة الصراع، المجلة العربية للعلوم السياسية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- عسلي، نور الدين (٢٠٠٨)، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر.

- عطوي، جودت، (٢٠١٢)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- علي، حسين حورية، (٢٠١٩)، واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عوض، عامر، (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عياصرة. معن محمود، بني أحمد. محمد مروان، (٢٠٠٨)، إدارة الصراع والتزامات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- عيسى، نبوية، وأوبختي، نصيرة، (٢٠١٧)، المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- غوانمة، فادي فؤاد محمد، (٢٠١٧)، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج (٣٦)، ع (١٧٥).
- فريجان، خيضر كاظم محمود وآخرون (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان.
- قطيشات، ليلى عبد الحليم، (٢٠١٤)، الكفايات المهنية في الممارسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- ماهر، أحمد (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، عمان.
- مبروك، منى لطفي سالم وأبو حمد، مصطفى محمود حسين وجرجس، نرمين وصفي، (٢٠٢٢)، إدارة الصراعات وتأثيرها على أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج (١٦)، ع (٢).
- محمد، أشرف السعيد أحمد، (٢٠١١)، أثر أساليب مديري مدارس التعليم العامل لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطني المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

- محمد، غربي ورشيد، بدراني، (٢٠١٨)، دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة: دراسة ميدانية بمدينة التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية تيسمسيلت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي، تيسمسيلت.
- مصطفى، سيد أحمد (٢٠٠٠)، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر، مصر.
- معدي، رهام محمد أحمد، (٢٠٢٤)، درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع (٣٦).
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد، (٢٠١٩) المهارات القيادية الداعمة للإنجاز الأكاديمي لدى الطالبة الجامعية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج (١٠٥)، ع (١).
- ملائكة، عبد العزيز محمد (١٩٨٩)، تنمية مهارات القيادة الإدارية، دار النوايح، ليبيا.
- منقوري. منال، لواتي. خاتمة، خالد. جم (٢٠٢٢)، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، م (٥)، ع (٢)، الجزائر.
- هري، بلال، (٢٠٢٠)، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ياسين، أمل طه، (٢٠٢٣)، تأثير تكنولوجيا المعلومات في تعزيز المهارات القيادية، العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، مج ١٨، ع ٧٠، ٢٤٨-٢٧٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Edison, J. P., (2003), A gender comparison of conflict management styles within the space exploration industry: assertiveness versus cooperativeness, Dissertation Abstracts International, 64(3).

- Evren Erzen, Yasir Armagan, (2015), The Effect of Leadership on Conflict Management, Springer International Publishing Switzerland.
- Nor Wahiza Abdul Wahat, Steven Eric Krauss, Jamilah Othman, (2013), Leadership Development through Workplace Learning in Malaysian Organizations, Canadian Center of Science and Education, Vol. 9, No. 5.
- Oachesu Madalina, (2016), Conflict Management, a New Challenge, Procedia Economics and Finance,
- Robert A. Baron, (1991), Positive Effects of Conflict: A Cognitive Perspective, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 4, No. 1.
- ROBERT E. HOFMAN, JR, (2008), A CONSCIOUS-AUTHENTIC LEADERSHIP APPROACH IN THE WORKPLACE: Leading from Within, JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES, Vol. 2, No.1. Vol. 39.
- Williems. E (1971), Dictionnaire de sociologie, (daptation Française par: Amand Cuvillie), libraire Marcel Rivere et cie, Paris.

استمارة الاستبيان

أثر ممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين: دراسة تطبيقية على

شركة الهاشمية للمقاولات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع أثر ممارسات المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين: دراسة تطبيقية على شركة الهاشمية للمقاولات وهذه الاستبانة لن تأخذ الكثير من وقتكم فنحن نقدم لكم هذه الاستبانة لأننا في حاجة مساعدتكم لنا في ملئ هذه الاستبانة، لذلك نطلب من حضراتكم قراءة الأسئلة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم، مع العلم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة يتم استخدامها فقط لأجراء بحث علمي وأنها ستكون سرية تامة ولم يتم نشرها.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

١. النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ (٢٣-٣٠) سنة.

☐ (٣١-٤٠) سنة

☐ (٤١-٥٠) سنة

☐ (٥١-٦٠) سنة

☐ ٦١ فأكثر

٣. المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. إجمالي عدد سنوات الخبرة

☐ (٠ - سنتين) خبرة

☐ (٣-١٠) سنوات خبرة

☐ (١٠-١٥) سنة خبرة

☐ أكثر من ١٥ سنة خبرة

٥. المسمى الوظيفي

☐ عامل

☐ موظف

☐ مدير

☐ اخري

ثانياً: محاور الدراسة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: ممارسة المهارات القيادية						
البعد الأول: الثقة بالنفس						
١	يثق قادة شركة الهاشمية للمقاولات في قدراتهم الإدارية.					
٢	يتمكن قادة شركة الهاشمية للمقاولات من إطلاق أحكام صحيحة بشأن العمل.					
٣	يمتلك قادة شركة الهاشمية للمقاولات تصور بأن الآخرين على دراية بجهودهم.					
البعد الثاني: الرؤية المستقبلية						
١	يمتلك قادة شركة الهاشمية للمقاولات القدرة على تأدية الأعمال التي تخدم مستقبل المنظمة.					
٢	يجعل قادة شركة الهاشمية للمقاولات من ماضي المنظمة نقطة انطلاق لتأمين المستقبل.					
٣	تساهم الرؤية المستقبلية للقائد في تحسين معنويات موظفي شركة الهاشمية للمقاولات					

					وتحفيزهم.	
البعد الثالث: الحساسية تجاه القيود البيئية						
					١ تعتمد الواقعية عند تحديد احتياجاتك في بيئة العمل.	
					٢ تقوم بإجهاد ذاتك حتى تكون على دراية ببيئة العمل حولك.	
					٣ تعتقد أن المعلومات البيئية ذات أهمية كبيرة حيث تعد بمثابة جوهر عملك.	
البعد الرابع: أداة التغيير						
					١ تعتمد على شتى السبل لتطبيق ثقافة التغيير في المنظمة.	
					٢ يساهم التغيير في تطوير حلول مبتكرة لحل الصراعات.	
					٣ يُعد التغيير في توزيع المهام والمسؤوليات عامل مساعد في تقليل حدوث الصراعات في شركة الهاشمية للمقاولات.	
المحور الثالث: حل الصراع بين المديرين						
					١ يسعى مديرو شركة الهاشمية للمقاولات للبحث عن حلول للخلافات بحيث تتناسب مع الجميع.	
					٢ يتم دعوة المديرين للجلوس والتشاور من أجل محاولة تقليل التوتر في شركة الهاشمية للمقاولات.	

					٣ يحاول المديرين تفهم وجهات نظر بعضهم البعض.
					٤ يحاول مديرو شركة الهاشمية للمقاولات تقليل نقاط الخلاف.
					٥ يتعامل مديري شركة الهاشمية للمقاولات مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.
					٦ يتمسك مديرو شركة الهاشمية للمقاولات برأيهم حتى يجبروا من أمامهم على تقديم التنازلات.
					٧ يتجنب مديرو شركة الهاشمية للمقاولات مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.
					٨ يبالغ المديرون في مطالبهم من أجل الحصول على ما يريدونه.
					٩ تؤثر النزاعات بين المديرين بالسلب على أداء موظفي شركة الهاشمية للمقاولات.
					١٠ يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم في حال حدوث نزاع بين المديرين.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/RkrQ7RyJNkXS6MH27>

المستخلص

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء حول: " أثر ممارسة المهارات القيادية على حل الصراع بين المديرين: دراسة تطبيقية على شركة الهاشمية للمقاولات"، وذلك من خلال توضيح ابعاد المهارات القيادية و حل الصراع بين المديرين بالإضافة الى الكشف عن تأثير ابعاد المهارات القيادية على حل النزاع بين المديرين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق اهداف الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة متمثل في موظفي من شركة الهاشمية للمقاولات، حيث تكونت عينه البحث من عينه عشوائية قدرها (١٩٦) مفردة، وتم تحليل هذه المعلومات عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss)، وقد توصل هذا البحث الى مجموعه من النتائج الهامه والتي تتمثل ابرزها في ان ابعاد المهارات القيادية لها اثر على حل الصراع بين المديرين كما يوجد دور مؤثر لكل بعد من ابعاد المهارات القيادية (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الحساسية تجاه القيود البيئية، أداة التغيير) على تحقيق حل الصراع بين المديرين وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز الثقة بالنفس والرؤية المستقبلية لدى المديرين، وتحفيزهم على فهم القيود البيئية وتبني التغيير الإبداعي في حل النزاعات. كما توصي بتطبيق أساليب القيادة التحويلية، وتحسين التواصل الفعال والتقييم المستمر لأداء القيادة.

abstract

The study aimed to highlight the "Impact of Leadership Skills on Conflict Resolution among Managers: An Applied Study on Al-Hashimiya Contracting Company." It clarified the dimensions of leadership skills and conflict resolution among managers, and explored the effect of these skills on resolving conflicts between managers. The researcher adopted a descriptive-analytical approach to achieve the study's objectives, using a questionnaire as the tool for data collection. The research was applied to a study population consisting of employees of Al-Hashimiya Contracting Company, with a random sample of 196 individuals. The data was analyzed using the SPSS statistical analysis program. The study reached several important findings, most notably that the dimensions of leadership skills have an impact on conflict resolution among managers. Each leadership skill dimension (self-confidence, future vision, sensitivity to environmental constraints, and change agency) plays a significant role in resolving conflicts between managers. The study recommended developing training programs to enhance managers' self-confidence and future vision, encouraging them to understand environmental constraints, and adopting creative change in conflict resolution. Additionally, it recommended implementing transformational leadership methods, improving effective communication, and continuously evaluating leadership performance.

Mid Ocean University

College of Management

Specialty.....



**The impact of practicing leadership skills on solving inter-managerial
conflict: An applied study on Al-Hashemiya Contracting Company**

Preparation: Amira Mohammed Rashid Al-Mohammed

ID: 241000785

Supervision: Asmaa Abu Anza

2024