

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

إعداد: اميرة محمد رشيد المحمد

الرقم الأكاديمي: 241000785

العام الدراسي: 2024

1. 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 جاهدة 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، 2011)

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 20% من وقتهم لمعالجة الصراعات، بينما يرى البعض أن هذه النسبة قد تصل إلى 40% 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، 2011)

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 واشباع الحاجات وتحقيق الطموحات. (دحام، عطية، خضر، 2019)

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، 2019)

وبشكلٍ أوضح، يمكن القول إن القيادة هي بمثابة الدفة التي توجه مسار المنظمة نحو النجاح، والقائد هو الربان 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.

2. 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 بأشكال 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، 2018)

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:

1. ماهية المهارات القيادية؟
2. ما طبيعة ومستوى الصراع بين المديرين؟
3. ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها للقضاء على الصراع في المنظمة بوجه عام؟
4. ما مدى تأثير ممارسة المهارات القيادية على الصراع بين المديرين؟

3. 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 الملمهم 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.

4. 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:

1. التعرف على ماهية المهارات القيادية.
2. التعرف على طبيعة ومستوى الصراع بين المديرين.
3. اكتشاف الأساليب التي يمكن استخدامها للقضاء على الصراع في المنظمة بوجه عام.
4. توضيح مدى تأثير ممارسة المهارات القيادية على الصراع بين المديرين.

5. 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:

5. ماهية المهارات القيادية؟
6. ما طبيعة ومستوى الصراع بين المديرين؟
7. ما هي الأساليب التي يمكن استخدامها للقضاء على الصراع في المنظمة بوجه عام؟
8. ما مدى تأثير ممارسة المهارات القيادية على الصراع بين المديرين؟

6. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (رهام محمد أحمد معدي، 2024)، 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 (362) معلماً ومعلمة والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي 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.

2- دراسة (سهل محمد وحيد الدين محمد عبيدات، 2024) بعنوان "مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى

رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء"

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 المدراء. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي طبقت على عينة قوامها (54) مديراً ومديرة، وتم اختيارهم بالطريقة المسحية. كما استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة من وجهة نظر المدراء جاء متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي 2077 بانحراف معياري 0.86، 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 المدراء، حيث إن المتوسط الحسابي لهم يتراوح بين (2.21-3.41). وكانت أبرز التوصيات هي تطوير مهارات رؤساء الأقسام لتحقيق تطبيقهم للقيادة الرشيقة من خلال الدورات التدريبية.

3- دراسة (محمد بن حامد شديد المحياوي، 2022)، 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 بالملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ممارسة قادة المدارس في تعليم ينبع للمهارات القيادية جاءت بوزن نسبي قدره 75.2% أي بدرجة كبير، وتبين أيضاً أن درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس كان بوزن نسبي قدره 76% 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 0.01، بين جميع المهارات القيادية ودرجتها الكلية وبين الاستقامة التنظيمية بمجالاتها ودرجتها الكلية، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يتم التركيز على توافر وجود مهارات قيادية وأن يتم الاهتمام بتنميتها وزيادتها لدى قادة المدارس والمعلمين.

4- دراسة (خلود بنت سعد بن عبد العزيز اليوسف، 2022) 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 (600) طالب وطالبة وعاد منها (381) استبانة. وأظهرت النتائج أنه جاءت درجة توافر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة بدرجة متوسطة بنسبة بلغت 73%، وجاءت درجة إسهام العمل التطوعي بتنمية المهارات القيادية لدى الطلبة بدرجة كبيرة بلغت نسبتها 85%، كما جاءت درجة أبرز المعوقات التي تحول دون توافر ثقافة العمل التطوعي لدى الطلبة بدرجة متوسطة بلغت نسبتها 58%.

5- دراسة (منى لطفي سالم مبروك وآخرون، 2022) 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 الإحصائية اللازمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (100) شركة سياحية، بعدد (400) 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 أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية فئة (أ).

6- دراسة (بن جدوهارون، بن زايظ نور الدين، 2020) بعنوان "إدارة الصراع ودورها في تقليل 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 50 عينة من كافة أصناف الجامعة من أساتذة ودكاترة ورؤساء أقسام، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها وجود درجة ممارسة مرفعة في استراتيجيات إدارة الصراع لدى العينة، كما أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير ضغوط العمل علاقة العينة فيما بينها، وأن هناك تباين في تأثير إدارة الصراع على ضغوط العمل.

7- دراسة (نوره بنت عوض القرني، 2020) 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 (256) 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 (3.83) وفي المرتبة الثانية مجال التعاون بمتوسط حسابي (3.58) ثم مجال التنازل (3.56) ثم مجال التجنب بمتوسط حسابي (3.31) وفي المرتبة الأخيرة مجال التنافس بمتوسط حسابي (3.13) 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 الحث على زيادة وعي قادة المدارس بظاهرة الصراع وذلك عن طريق عقد الدورات التدريبية والتركيز فيها على الجانب العملي.

8- دراسة (علي حسين حورية، 2019) 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 أيضاً على الفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة المهارات القيادية من قبل

رؤساء الأقسام وفقاً لمتغيراتها. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة احتوت (27) عبارة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس مكونة من (221) 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 التدريس و تبعاً للجنس في مجال العلاقات الإنسانية لصالح الذكور، وتبعاً 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.

9- دراسة (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، 2019) بعنوان "المهارات القيادية الداعمة للإنجاز الأكاديمي لدى

الطالبة الجامعية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030"

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 (429) 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 الانجاز الأكاديمي للطالبات وفق متغير المستوى الأكاديمي، ووجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المهارات القيادية

لطلّابات، 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.

10- دراسة (فادي فؤاد محمد غوانمة، 2017) 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 (252) 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 (10) 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 (10) سنوات فأكثر. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاده الإبداع الإداري وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

11- دراسة (نبيلة علي أحمد العمري، 2017) 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 (225) 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 أسلوب الهيمنة والمجاملة وبين الولاء التنظيمي.

12- دراسة (منصور أحمد سعد، 2017) 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 المبحوثين 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 (150) من المستويات الوظيفية (مدير عام، مدير إدارة، مدير وحدة ورئيس قسم)، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (116) 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:

1- 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 20 موظفاً من مؤسسة عامة تحتوي على 80 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.

2- 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 485 دراسة بحثية منها 32 فرد تم تطبيق الأسلوب البعدي عليهم وأظهرت النتائج التحليلية لنموذج التأثيرات العشوائية أن القيادة لها تأثير كبير وصغير على إدارة الصراع.

3- 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 الماليزية 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.

4- 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 الانسانية داخل مؤسساتهم. أظهرت النتائج تعريفاً عملياً لسلوك القيادة الواعي والأصيل ونموذجاً عملياً لمكونات هذا النهج مثلما يطبقه الرؤساء التنفيذيون للمجموعة الأولى في مكان العمل.

5- 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 15 مديراً ينتهي 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 32 و57 عاماً، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى تعدد الآراء فيما يتعلق بتصورات المديرين حول الآثار الإيجابية للصراع. حيث تمكن 14 من أصل 15 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، 2020) إلى التعرف على أساليب وطرق إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية، كما هدفت دراسة (فادي فؤاد محمد غوانمة، 2017) إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، كما هدفت دراسة (Evren Erzen, Yasir Armagan, 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، 2022)، ودراسة (رهام محمد أحمد معدي، 2024)، ودراسة (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، 2019).

وعلى الجانب الآخر فقد اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة ومجال التطبيق، حيث وجهت دراسة (فاطمة عبد المنعم محمد معوض، 2019) اهتمامها على الطالبة الجامعية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية، كما وجهت دراسة (منى لطفي سالم مبروك وآخرون، 2022) 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.

6- 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: (رزيق، يحياوي، 2018)

أولاً: نظرية الرجل العظيم:

تقوم النظرية على افتراض بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدو بمواهب وقدرات فذة غير عادية لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، وهذه النظرية اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها حيث نجد في بعض الحالات أمثال هؤلاء الرجال الذين نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام عجزوا في بعض الظروف على تحقيق أي تقدم في نفس الجماعات، وفي حالات أخرى عجزوا عن قيادة جماعات غير جماعتهم الأصلية.

ثانياً: نظرية السمات:

تقوم النظرية على افتراض بأن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها، كما تنادي النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة، أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات لذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد، ونجد مما جاءت به النظرية أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة الصفات الشخصية التي تلازم النجاح.

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 افتراض أساسي بأن أي قائد أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته، لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها، وظهرت أهمية المواقف في

أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة.

خامسا: نظرية المسار والهدف:

تعتبر النظرية أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة الآخرين في تحديد الهدف لهم، ورسم المسارات المؤدية لتحقيق الأهداف من خلال إزالة العقبات كافة التي تعترض طريقهم من خلال التدريب ومكافأهم على الإنجاز.

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، خصوصا في المستويات الدولية أكثر تركزا في حقول مثل العلاقات الدولية حتى نهاية الحرب الباردة. (عزم، 2012)

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، 2012)

ولقد تعددت وتطورت وجهات نظر منظري الإدارة بتطور علم الإدارة، ويمكن توضيح آراء النظريات الإدارية حول الصراع التنظيمي كما يلي: (رزيق، يحيى، 2018)

أولاً: نظرية الإدارة التقليدية: تنظر إلى الصراع من زاوية سلبية ضيقة، وتعهده مرادفا للعنف والتخريب، وعلامة على تفكك النظام وعلى فشل الإدارة في التخطيط أو ممارسة قدر من المراقبة، وبالتالي يجب التقليل منه إلى أدنى حد ممكن أو إزالته نهائياً، ومن خلال الاختيار السليم للموظفين ومواصلة تدريبهم وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

ثانيا: النظرية السلوكية في الإدارة: ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية منظمة، وأنه لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا، بل قد يؤدي يعود بالفائدة على أداء الجماعة أحيانا، وتنادي النظرية إلى ضرورة حل الصراع وانحائه وعدم تشجيع حدوثه.

ثالثا: الآراء المعاصرة في الصراع: ترى هذه النظرية أن وجود الصراع في المنظمات أمر لا بد منه، ذلك أن 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 ايجابية اعتبرته أمر حتمي وطبيعي بالمنظمات.

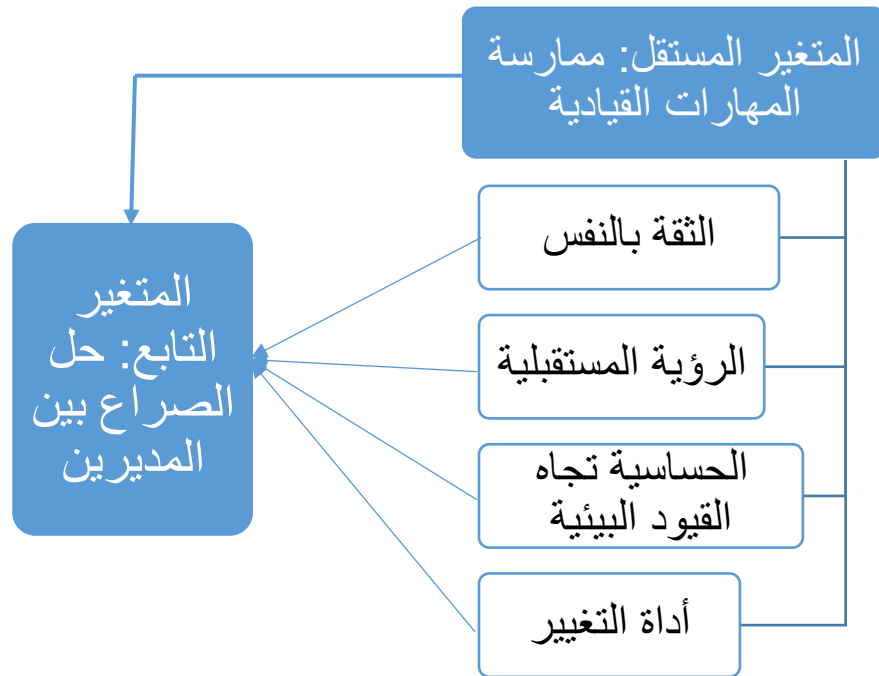
7- المنهجية وطرق البحث:

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):

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

2. استخدام الرسومات البيانية (Graphs): استخدام البيانات والرسومات البيانية الموضحة لنتائج الدراسة أثناء التحليل.

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

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

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

6. استخدام اختبار T لمتوسط عينة واحد (One sample test).

7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression analysis): لمعرفة أثر كل بعد من الأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

8- 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 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 15%

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

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

9- أدوات الدراسة:

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

- 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.

10- 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 2024م.

- المجال البشري: طبقت هذه الدراسة على عينة تقدر حجمها (196) مفردة من مديري وموظفي شركة الهاشمية للمقاولات.

11- 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.

12-المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- بن جدو، هارون وبن زابط، نور الدين، (2020)، إدارة الصراع ودورها في التقليل من ضغوطات العمل في المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- دحام، دحام لطيف، عطية، طارق طعمة، خضر، رعد محمود، (2019)، القيادة المهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
- رزيق، حنان ويحياوي، محمد، (2018)، الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس المدية، مج (6)، ع (2).
- عبيدات، سهل محمد وحيد الدين محمد، (2024)، 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 (40)، ع (2).
- عزم، أحمد جميل، (2012)، إعادة تعريف مصطلح إدارة الصراع، المجلة العربية للعلوم السياسية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- علي، حسين حورية، (2019)، واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة طيبة للمهارات القيادية: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر.
- العمري، نبيلة علي أحمد، (2017)، إدارة الصراع التنظيمي للمديرين والمديرات وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين والمعلمات في محافظة إربد بالأردن، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج (41)، ع (1).
- الغامدي، منصور أحمد سعد، (2017)، المهارات الاجتماعية للمدير ودورها في تجويد الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكتبة الملك فهد الوطنية.

- غوانمة، فادي فؤاد محمد، (2017)، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مج (36)، ع (175).
- القرني، نوره بنت عوض، (2020)، أساليب إدارة الصراع لدى قادة المدارس الثانوية - نظام المقررات - بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مج (14)، ع (1).
- مبروك، منى لطفي سالم وأبو حمد، مصطفى محمود حسين وجرجس، نرمين وصفي، (2022)، إدارة الصراعات وتأثيرها على أداء العاملين داخل الشركات السياحية المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج (16)، ع (2).
- محمد، أشرف السعيد أحمد، (2011)، 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، (2018)، 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.
- المحياوي، محمد بن حامد شديد، (2022)، أثر ممارسة المهارات القيادية في الاستقامة التنظيمية لدى قادة المدارس في تعليم محافظة ينبع، مجلة بحوث التعليم والابتكار، مج (2)، ع (4).
- معدي، رهام محمد أحمد، (2024)، 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 (36).
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد، (2019) المهارات القيادية الداعمة للإنجاز الأكاديمي لدى الطالبة الجامعية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج (105)، ع (1).
- اليوسف، خلود بنت سعد بن عبد العزيز، (2022)، ثقافة العمل التطوعي لدى طلبة جامعة أم القرى وإسهامه بتنمية مهاراتهم القيادية، مجلة كلية التربية، جامعة أم القرى.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 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.
- ROBERT E. HOFMAN, JR, (2008), A CONSCIOUS-AUTHENTIC LEADERSHIP APPROACH IN THE WORKPLACE: Leading from Within, JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES, Vol. 2, No. 1.
- Oachesu Madalina, (2016), Conflict Management, a New Challenge, Procedia Economics and Finance, Vol. 39.
- Robert A. Baron, (1991), Positive Effects of Conflict: A Cognitive Perspective, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 4, No. 1.
- Evren Erzen, Yasir Armagan, (2015), The Effect of Leadership on Conflict Management, Springer International Publishing Switzerland.

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

Supervision:

2024