

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	مها صالح محمد الصليح	اسم الطالب
Students I.D	2021201252	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 2021-05-20 في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحّد كما يلي:
 - حجم الخط 12.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

THE IMPACT OF LEADERSHIP SKILLS ON PROJECT SUCCESS IN **YOUR ORGANIZATION**: A CASE OF YOUR OWN.

Different leadership styles are the key factor in the success of any project. Project Leaders are responsible and accountable for the success/failure of the project. There are numerous responsibilities that are assigned to a Project Leader during the leadership journey.

YOUR MISSION:

Your research/project must provide an overview of information and knowledge in a corporate environment with an underlying theme of **defining leadership styles within applying the hard and soft skills** for that style needed by the leader to ensure successful project delivery in your organization. (You are required to demonstrate your understanding of the relevant body of works to real-life business research).

Choose one only of the following project leadership skills using the tools that we learned during the project leadership course; starting from identifying and assess the case till executing the project.

- Prioritization (Using tools for Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Using Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (Using RASCI)
- Conflict resolution (Using the Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different sources of LEADER POWER).

What you have to do:

Your project task requires the preparation of a full project proposal that should contain the following components:

- **Introduction:** A detailed statement of the problem, research aim, and objectives that you would like to investigate and discuss. **(2 points)**

- **Literature Review and Conceptual framework:** An analysis of the literature relevant to the research topic that will give you the conceptual basis for conducting your research from the previous studies. **(2 points)**
- **Methodology:** Based on the conceptual framework, research aim(s), and objectives, you need to provide a detailed description of the data collection tools, data sources. **(2 points)**
- **Results and Discussion:** Description about the main findings of a research, outline your thoughts to defend your research and to emphasize the significance of it. **(4 points)**
- **References:** Lists all the resources you've used in your project, and your refereed journal articles as well. **(2 points)**
- **Appendices (If it is available in your study):** Any supplementary material you need to add. (Optional)

]Write the names of the chapters/sections of your research/ project and briefly discuss what you will write in those chapters/sections [.

Best of luck...

Dr. Sara Adel

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في **مؤسستك**: حالة عملية خاصة بالطالب.

أساليب القيادة المختلفة هي العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع. قادة المشروع مسؤولون عن نجاح / فشل المشروع. وهناك العديد من المسؤوليات الموكلة لقائد المشروع خلال رحلة القيادة.

مهمتك:

يجب أن يوفر بحثك لمحة عامة عن المعلومات والمعرفة في بيئة المؤسسة الخاصة بك وهي موضع الدراسة مع تحديد أنماط القيادة في إطار تطبيق المهارات الخاصة بالقائد والمناسبة لهذا النمط الذي يحتاجه القائد لضمان تسليم مشروع ناجح في المؤسسة. (أنت مطالب بإثبات فهمك لما تم دراسته وتطبيقه بالأبحاث الواقعية في مؤسستك).

اختر واحدة فقط من مهارات قيادة المشروع التالية باستخدام الأدوات التي تعلمناها خلال مقرر القيادة في المشاريع.

- Prioritization (Estimation – Scheduling – Tracking – prioritizing stakeholders).
- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (RACI)
- Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different source of power).

ما عليك القيام به:

تتطلب مهمة مشروعك إعداد مقترح مشروع كامل يجب أن يحتوي على المكونات التالية:

- مقدمة: بيان تفصيلي للمشكلة محل الدراسة، تحديد هدف البحث والأهداف التي ترغب في التحقيق فيها ومناقشتها من خلاله.
- دراسات علمية سابقة: تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي ستساعدك في مجال الدراسة لإجراء هذا البحث.
- المنهجية وطريقة البحث: بناءً على أهداف البحث، تحتاج إلى تقديم وصف تفصيلي لأساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر البيانات والأساليب / الأدوات التي ستستخدمها.
- النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث: شرح مفصل للمشكلة محل الدراسة.
- المراجع: تسرد جميع المصادر التي استخدمتها في مشروعك، ومنها مقالات المجلات المحكمة أو المواقع المستخدمة للبحث.
- الملحق (إذا كانت متوفرة في دراستك): أي مواد تكميلية تحتاج إلى إضافتها. (خيارية).

{اكتب أسماء فصول وأقسام (البحث / المشروع) الخاص بك، وناقش بإيجاز ما ستكتبه في كل قسم}.

..... كل التوفيق لكم جميعاً

Dr. Sara Adel

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في مؤسستك

مهاره فض المنازعات (طريقة توماس كيلمان)

Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument)

مقدمه introduction:

تُعرّف القيادة (بالإنجليزية: Leadership) بالقدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد (6)، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكلّ فعالية وحماس، كما يُمكن تعريف القيادة بأنّها القدرة التي يميّز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنّى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته، وتعرف القيادة أيضاً بأنها عملية تهدف الى التأثير على سلوك الافراد وتنسق جهودهم لتحقيق اهداف.(3)

ويمكن ان يعرف القائد: بانه الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الافراد لإنجاز اهداف(3). لذلك يُمكن معرفة القائد الناجح من خلال الصفات التي يتّصف بها، وهي النزاهة والشفافية والصدق، حيث تعطي هذه الصفات الانطباع للآخرين بالثقة بالقائد وطاعة أوامره. الاستماع لهموم الجمهور ومحاولة حل المشكلات. قوة الشخصية. الذكاء وسرعة البديهة امتلاك الرؤية. التجديد والتطوير. تحمل المسؤولية. أن يكون متحدثاً لبقاً. الابتكار، الخبرة في المهنة والإلمام بالتفاصيل الدقيقة والكبيرة. القدرة على التخطيط ووضع الخطط البناءة والقوية و التواصل والتفاعل مع فريق العمل، التشجيع والمكافآت للأشخاص الذين يقومون بأي إنجاز حتى لو كان بسيطاً، الالتزام والانضباط. إدراك البيئة المحيطة وفهمها وفهم كيفية التعامل معها , ايضا حل النزاعات بين اعضاء الهيكل الاداري وهو من الاساليب المهمة التي يجب ان يكون القائد علي دراية بها لإدارة مشروعة ولتحقيق اهداف المنظومة والمؤسسة. فما هو اسلوب حل النزاع الذي هو احدي الاساليب الإدارية التي علي الباحث الالمام بها :هي إدارة الصراع هي القدرة على التنبؤ وتحديد ومعالجة الصراعات في العمل بشكل عادل وفعال وذلك من أجل تقليل الآثار السلبية للخلافات وتحويلها إلى طاقة لتقوية روابط العمل ضمن الفريق ودفعه نحو النجاح. تتطلب إدارة الصراع مهارات تواصل فعال، وقدرة جيدة على حل المشاكل، بالإضافة طبعاً الى مهارات التفاوض.(6)

وعليه تتحدد اهداف الدراسة كالآتي: التعرف علي اسلوب كيلمان كوسيله للقيادة الناجحة في ادارته المشروعات معرفه مستويات كيلمان كأحد الاساليب القيادية في ادارته المشاريع و حل النزاع كأحد المهارات القيادية التي يجب ان يتمتع بها القائد في الإدارة.

- 1- العمل على مشاريع أكثر إحدى أهم الوسائل لتطوير المهارات القيادية تتمثل في تحمل مسؤولية أكبر. لا يعني هذا بالطبع أن تستلم مهمات كثيرة تفوق قدرتك، لكن إن كنت راغباً في أن تنمو وتتطور، الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك هي الطريقة الوحيدة كي تتعلم شيئاً جديداً. والسبيل الأمثل لتلفت أنظار أرباب العمل إليك ليروا فيك شخصية قيادية مبادرة.
- 2- ألقان فن فض النزاعات فالحياة ليست وردية، ولابدّ من حدوث خلافات ونزاعات سواءً في العمل أو على الصعيد الشخصي. بدل من تجاهل ذلك الخلاف الذي حصل بين صديقك المقربين، حاول أن تحلّه وترجع المياه إلى مجاريها، اسمع من الطرفين، وتحذّث إلى كلّ منهما على انفراد. درّب نفسك على أن تكون حياديّاً في مثل هذه المواقف وأن تحافظ على علاقتك الطيبة مع كلّ الأطراف المختلفة. أمّا إن كنت في منصب إداري بالفعل، فلا تتردّد في إعادة ترتيب الفريق وتوكيل المهام إلى أشخاص آخرين ليعملوا معاً في حال لم تتمكّن من تصفية النزاع
- 3- المشاركة في المعسكرات القيادية والتدريبات وورش العمل لا تتردّد في الالتحاق بمعسكر تدريبي حول القيادة، أو في التسجيل لحضور دورة مجانية عبر الإنترنت أو ورشات عمل في هذا المجال، والتي تتضمن في كثير من الأحيان تدريبات عملية ومحاكاة للأدوار حيث ستساعدك هذه التدريبات في تطوير مهاراتك وشحذها، وتطبيقها في مواقف أقرب ما تكون للحياة العملية.(3)

ثانياً اسلوب حل النزاع Conflict resolution:

هي عملية الحد من الجوانب السلبية للنزاع مع زيادة الجوانب الإيجابية له. الهدف من فض النزاعات هو تحسين اداء الفريق والوصول لاهداف المشروع، والنتائج الجماعية، يشمل هذا الفعالية أو الأداء في بيئة منظمة. يمكن للنزاع المُدار بشكل صحيح أن يحسن النتائج الجماعية

وهي القدرة على التنبؤ وتحديد ومعالجة الصراعات في العمل بشكل عادل وفعال وذلك من أجل تقليل الآثار السلبية للخلافات وتحويلها إلى طاقة لتقوية روابط العمل ضمن الفريق ودفعه نحو النجاح. تتطلب إدارة الصراع مهارات تواصل فعال، وقدرة جيدة على حل المشاكل، بالإضافة طبعاً الى مهارات التفاوض(4)

يوجد خمس أساليب لإدارة الصراع بحسب نموذج توماس-كيلمان الذي يستخدمه المختصون في الموارد البشرية.

الاستيعاب والمراعاة (Accommodating) : يقوم على أساس تفهم الآخر بدرجة عالية، وقد يكون ذلك على حساب أهدافك أو النتائج التي ترجوها. يعتبر هذا النهج فعالاً عندما يكون الشخص الآخر هو الخبير أو لديه حل أفضل.

التجاهل (Avoiding) : يقوم هذا النهج على تجنب المشاكل أو النأي بالنفس قدر الامكان، لكنه لا يساعدك ولا الموظفين الآخرين في الوصول إلى الأهداف بشكل حازم إلا أن هذا الأسلوب قد يعمل بشكل جيد عندما تكون المشكلة بسيطة أو تافهة.

التعاون (Collaboration) : يقوم هذا النهج على مبدأ اعتبار الجميع شركاء لتحقيق الأهداف. يساعدك هذا الأسلوب على التحرر من مبدأ الربح والخسارة ويدفعك لتحقيق الفوز. يعتبر هذا النهج فعالاً في الحالات المعقدة التي تحتاج حلاً جديداً.

المنافسة (Competing) : يقوم على مبدأ اتخاذ قرارات حازمة للغاية لتحقيق أهدافك الخاصة دون السعي للتعاون مع الآخرين، وقد يكون على حساب الآخرين. قد يكون هذا الأسلوب مناسباً لحالات الطوارئ عندما يكون عامل الوقت حساساً وفي حالة المنافسة مع شركات أخرى.

التسوية (Compromising) : يقوم هذا النهج على تشارك الخسارة بين الجميع حيث لا يحقق أحد ما يريد. قد يكون مناسباً عندما تكون النتيجة غير مهمة لكن عليك اتخاذ قرار لكسب الوقت والمضي قدماً لأشياء أكثر أهمية.(6)

ثالثاً القيادة ومهارة حل النزاع:

حيث اكدت دراسة اجراها (jone) علي مجموعة تتمثل من (129) من المديرين ورؤساء الاعمال في احد المصانع الكبيرة 50 رئيس عمال عام ، 46 من 55 مشرف خط أول و 42 من الخارج من 73 مرؤوساً أعدوا استبيانات قابلة للاستخدام ،حيث اكدت نتائج الدراسة علي ان مجموعة المديرين الذين تلقوا تدريباً علي اسلوب حل النزاع لكليمان كانوا اكثر كفاءه في حل النزاع بين اعضاء الهيكل التنظيمي وأكثر انتاجية بعد ان تلقوا التدريب اكثر منه قبل ان يتلقوا الي

تدريب ،من هنا يمكن التأكيد علي مهارة حل النزاع كأحد المهارات الأساسية اللازمة للقادة الإداريين كأحد الوسائل الهامة في رفع كفاءه العمل الاداري (4)

فأسلوب حل النزاع من اهم الاساليب الذي استخدمه الرسول الكريم وهو خير القادة حيث توضح السنة النبوية للنبي محمد (ع) بإسهاب في أحاديث متنوعة، دور الشخص الذي يسوي الاختلافات بين الناس. ونموذج النبي (ص) تحمل شاهدا على هذا الاحترام لمفهوم التسوية. عند إعادة بناء الكعبة، نشب نزاع حاد حول وضع الحجر الأسود. فكل رئيس قبيلة من قبائل قريش الأربع المتنازعة حول هذه القضية كان متلهفاً إلى الحصول على هذا الشرف، وضمان أن لا يكون قد أخذه غيره من الرؤساء الآخرين. لقد وصل النزاع إلى طريق مسدود، ولم يتفقوا على أي حل. أحد الزعماء اقترح أنه يمكن للشخص الأول الذي يدخل الحرم في الصباح التالي وضع الحجر الأسود. ولقد حدث أن كان النبي (ص) هو ذاك الأول الذي وصل إلى الحرم، بيد أنه لم يشأ أن يتفرد بهذا الشرف لنفسه. لقد طلب من القبائل المتعارضة أن تختار كل واحدة منها رئيساً لها، ثم بسط ثوباً من القماش على الأرض وضع وسطه الحجر الأسود، طالباً من كل رئيس قبيلة أن يمسك طرفاً من أطرافه الأربعة ويرفعوه معاً. وبهذه الطريقة تم تجنب نزاع خطير بعمل حصيف من قبل النبي (ص) وفي الوقت نفسه منح الرؤساء الأربعة شرفاً متساوياً بوضع الحجر في مكانه.(6)

الدراسات العلمية السابقة Previous literature review:

-دراسة(أبو عساكر ، 2008) بعنوان : " أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي " : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة . هدفت الدراسة التعرف على أنماط إدارة الصراع التنظيمي ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة ومدى تأثير تلك الأنماط على التطوير التنظيمي ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقام بتصميم استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (475) موظفاً ، من أربع عشرة مؤسسة تتبع للوزارة (مستشفى وعيادة ورعاية أولية) في محافظات قطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى. 1 : أن الإدارة تتعامل مع الصراع حسب الترتيب (القوة والسيطرة ثم التسوية ثم التجنب ثم التنازل) أما نمط التعاون فلم يكن واضح الاستخدام. 2 . أن نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه أكثر الأنماط فعالية في تأثيره على التطوير التنظيمي . (1)

-دراسة (العتيبي 2006)، بعنوان : "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها " هدفت الدراسة التعرف إلى مستويات الصراع التنظيمي، أسبابه وأساليب التعامل معه في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها . وقد استخدم الباحث لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي طبقت على جميع أفراد المجتمع المبحوث والبالغ عددهم (270) ضابطاً ، وقد أظهرت نتائج الدراسة التالي

1 : أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات متوسط بشكل عام

2 . أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة على النحو التالي وبالترتيب (محدودية

الموارد – عدم تحديد الصلاحيات – عدم تحديد المسؤوليات – تعارض الأهداف)

3. أن أهم أساليب إدارة الصراع تنازليا (التعاون ، التجنب ، التنافس)

4 . أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أساليب الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات على أساس المتغيرات التالية (الرتبة العسكرية ، العمر ، المؤهل العلمي) (2)

-دراسة (2012, Lear) وتناولت القيادة ودرجة التوافق مع الأداء العالي للمنظمات. استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي لتقييم تأثير القيادة على التوافق في منظمات الأعمال في جنوب إفريقيا تم استخدام قائمتي استبيان الأولي لتحديد قيمة الإدارة العليا طبق مستوى التوافق في المنظمات . تكون مجتمع الدراسة من أفضل 200 مؤسسة في مستوى الأداء والتي ظهرت في التقارير المالية لعام 2007 ، تم اختيار 6 منظمات منها للمشاركة كعينة لهذه الدراسة. وتم تجميع البيانات إلكترونياً خلال قاعدة بيانات وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الحكيمة المنظمة لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسات. (2)

ودراسة (المناصرة، 2001) التي أشارت إلى أن القادة الإداريين يؤكدون على أهمية البرامج التدريبية بشكل عام، وأن تلك البرامج تساهم في رفع الكفايات الإدارية والإشرافية للقادة بدرجة عالية في كافة المجالات، القيادة الإدارية ، والنظم الإدارية والتخطيط، وبناء الفريق والقياس والتقويم، والإرشاد والتوجيه ، والثقافة ، وإدارة الصراع وبناء على ذلك فالتدريب عملية مستمرة ونشاط مستمر وهو وسيلة لتحسين القدرات والمهارات والأداء ويتناول المعارف والمهارات والاتجاهات ويتم بطريقة منظمة ويهتم بالأداء والسلوك الحاليين والمستقبليين. ويساهم تدريب القادة مساهمة هامة في القضاء على قصور الأداء وإعداد الكوادر المؤهلة والقادرة على تنظيم العمل وتطويره. وإحداث تعديلات مصاحبة في المهارات وقدرات الأفراد وله انعكاساته على الإدارة (1)

ومما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- 1-تتنوع الدراسات السابقة بين المناهج الوصفية والكمية .
- 2-كما اكدت دراسة كلا من (Lear، المناصرة) علي اهمية التدريب القيادي لرفع الكفاءات في المنظمات الإدارية المختلفة.
- 3-واكدت دراسة كلا من (عسكر والعنبي) علي اهمية استخدام اسلوب حل النزاع من اجل التطوير في المنظمات الادارية المختلفة.

المنهجية وطريقة البحث Methodology :

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (وهو اسلوب التحليل المرتكز حول معلومات كافيته ودقيقه عن الدراسة موضع البحث خلال فتره او فترات زمنية معلومة من اجل الحصول علي نتائج علميه تم تفسيرها بموضوعيه وفق لمعطيات الظاهرة (حيث تتطلب هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني المناسب لأهداف الدراسة وهو منهج يهدف لوصف الظاهرة) القيادة

الادارية –اسلوب حل النزاع لكليمان)كما هي في الواقع ثم تحليلها وتفسيرها، بالإضافة الي الدراسة الاستطلاعية من خلال اجراء المقابلات مع مجموعة من الاداريين الكشف عن الدور القيادي للإداريين ومدى فاعليته علي حل النزاع بين اعضاء الهيكل الاداري فالمقابلة (هي وسيله من وسائل جمع البيانات بين شخصين من اجل الحصول علي معلومات بشأن موضوع معين)

فالقائد هو الذي يوجه شؤون المنظمة من اجل تحقيق اهدافها وغاياتها ومعرفة اهداف المنظمة والتدريب علي اسلوب حل النزاع لكليمان وفقا لأساليبه الخمس في حل النزاع (الاستيعاب-والمراعاة والتجاهل – والتعاون والمنافسة والتسوية)والكشف من خلال المقابلة والاستفتاء حيث تم الكشف من خلال ذلك انه احدي طرق الانجاز المهمة للمؤسسة يدعم من خلال المرؤوسين وحل النزاع فيما بينهم ومدى تأثيره علي الانتاجية في المؤسسة .

اما اختيار العينة فهي تعد من اهم الخطوات المنهجية والتي تعرف بانها "جزء من المجتمع الاصل المراد تحديد سماته ممثله للمجتمع بنسبته المئوية يتم حسابها طبقا للمعايير الاحصائية وطبيعة مشكله البحث ومصادر بياناته اما نوع العينة المستعملة في الدراسة هي العينة القصدية بحيث هذا النوع من العينات يتم اختيار مفرداته بحيث يحكمه المصادقية وعدم الصدفة ويقوم الباحث بسحب المفردات الممثلة اكثر من غيرها ومعرفته الجيدة لمجتمع الدراسة ولعناصره وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب المفردات بطريقة مباشرة

حيث تم اختيار احد المؤسسات الحكومية كعينة للدراسة واجراء المقابلة واستطلاع الراي البياني وفيها تم اختيار (5)من رؤساء الاقسام لأجراء المقابلة(50) من الموظفين في الاقسام لأجراء الاستطلاع البياني عليهم وللتعرف علي مدى الدور القيادي الممارس من قبل رؤساء الاقسام ومدى كفاءتهم في استخدام اسلوب حل النزاع وتأثيره علي الانتاجية للمؤسسة حيث تم اجراء المقابلات مع رؤساء الاقسام اولا تم مناقشة اسلوب حل النزاع معهم ثم بعد مده تم اجراء الاستطلاع علي الموظفين لمعرفة مدى كفاءه اسلوب كليمان في حل النزاعات بين اعضاء الهيكل الاداري والتي اظهرت النتائج فيما بعد كفاءته.

النتائج والمناقشة Results and Discussion:

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي مدى فاعلية القيادة الادارية ومدى نجاح استخدام اسلوب كليمان لحل النزاع في الهيكل الاداري كذلك التعرف علي انماط القيادة الادارية لدي رؤساء الاقسام من وجهة نظر الاتباع وذلك من خلال اجراء استطلاعات الراي مع موظفين الاقسام والمقابلات مع الرؤساء ومعرفة ما اذا كان هناك علاقة بين المستوى التعليمي والاقدمية والمنصب القيادي مع استخدام اسلوب حل النزاع ومدى فاعليته في زيادة الانتاجية في المؤسسة.

واظهرت النتائج النظرية ما يلي:

- اظهرت النتائج الدور القيادي للإدارة في تسير الموارد البشرية وقابليتها في انجاح اسلوب حل النزاع لكليمان فهي التي تنجح وتؤثر علي افكار واتجاهات وسلوك اي التأثير علي سلوك العناصر القيادية.

- لكي تتصف القيادة بالفاعلية لابد ان تتسم بسمات ومهارات المتفقد عليها (كالذكاء والنشاط والقدرة الإشرافية وحسن الاستماع والمبادرة في حل النزاعات) فالقائد بحاجة الي هذه السمات لتفعيل الدور القيادي كذلك فان التفاعل بين القائد والاتباع هادف من نوعه وموجه نحو غرض معين .
- السياق الاجتماعي النفسي المحيط بالاتباع والتي هي غير ملائمة بين القائد والاتباع مثلا فمستواهم المعيشي وعدم تحسینه كل هذه الامور لابد علي القائد ان يكون فطن بها وعل اطلاق بالجوانب البيئية الاجتماعية او رغبة العاملين في ممارسه اعمال اخري او شرود الزهن نتيجة للحالة النفسية المحبطة من قبل الاتباع او مثلا تطبيق نظام ديكتاتوري فالجانب الاجتماعي والنفسي ايضا من اولويات القائد الاطلاع عليه .
- التفاعلية الجيدة من قبل القائد وكفاءته في حل النزاعات بين اعضاء الهيكل الاداري من اهم الاساليب المهمة والمؤثرة علي الإنتاجية في المؤسسة فكلما كان القائد اكثر قدره علي حل النزاع بين اعضاء الهيكل الاداري بشكل زكي كلما اثر علي الإنتاجية بالإيجاب.
- العلاقة التفاعلية بين القائد واتباعه عامل مهم بين القائد واتباعه ويؤثر علي المردودية الإنتاجية في المؤسسة فكلما كانت النتائج مرتفعة فالمردودية اكبر مالم تكن هناك مشاكل اخري كقلة الامكانيات او مشاكل خاصة بالقائد كالأوضاع الاجتماعية والنفسية

اما النتائج العملية فأظهرت الاتي:

- العلاقة بين القائد والاتباع وتأثيرها علي المردودية والإنتاجية فهي بحاجة الي تعميق وتدقيق وانجاز حول بحوث حول القيادة من اجل الاستفادة من نتائجها .
- نتائج الدراسة اعتمادا علي ادوات الدراسة والعلاقة بين القادة والاتباع اظهرت انها اقل من الحسنة وذلك رغم محاوله القيادات لاستخدام النمط الديمقراطي حيث يصعب علي القادة تيسير الامور في المؤسسة وايجاد حلول فعالة وارضاء جميع الاطراف مما يؤثر علي تطور المؤسسة بالشكل المرغوب فيه فالدور القيادي نحو الاتباع ليس فقط هو التعامل الوحيد المسؤول عن نجاح او فشل المؤسسة.
- علاقة القائد بالاتباع ومشاكل القيادات ومحاولتهم لحل ازمات المؤسسة التي تحتوي علي قيادات ذات خبره مع انهم راضيين عن العلاقات الانسانية وحالاتهم الاجتماعية الا ان النتائج لا تظهر ذلك مما يعد كعائق كبير في زيادة مردود الإنتاجية .
- واقع القيادة يظهر الجانب السلطوي في اتخاذ بعض القرارات الا انه توجد بعض الانماط القيادية ديمقراطية في بعض الاحيان لذلك فالمؤسسة تحتاج الي تحسين ذلك الاطار لتحسين المردودية .
- العوائق التي تشهدها المؤسسة هو الاستقرار في النظام التسلسلي ومشاكل الكفاءات وبعض العوامل الاجتماعية وبعض القيادات تصر علي صعوبة تطبيق اسلوب قيادي مثالي او حل نزاع مثالي في ظل المناخ السياسي والاجتماعي المرهون.
- افاق المؤسسة واهدافها هو اجتماع علي ان الهدف الاساسي للنجاح هو تفعيل دور قيادي ناجح واعاده هيكله البنية التنظيمية من اجل انجاح اسلوب حل النزاع في ميدان القيادة من اجل الارتقاء بالمؤسسة للمستوي المطلوب .

التوصيات Recommendations :

- دعوه الباحثين للتوجه والتعمق في هذا النوع من الدراسات.
- ضرورة توافر مؤسسات لتدعيم القيادة الإدارية وخلق سبل الاتصال القيادي الفعال بين القائد والاتباع
- النظر الي مشاكل القيادات من خلال القائمين علي القطاع من اجل تحسين مستوي المردودية في المؤسسات.
- دعوة القياديين الي تفعيل دورهم القيادي (بالمعاملة والحكمة والذكاء)مع التقليل من الاساليب الاوتوقراطية والتسلط لأنها في اغلب الاحيان لا تأتي ثمارها والاهم هو التشاور وحل النزاعات.
- نظرا لنقص الدراسات في مجال (حل النزاع لكليمان) _ في حدود علم الباحث فانه يتعين زيادة التدريب والبحث لما له من فوائد جمه في مجال القيادة الادارية.
- دعوه للقيادة الادارية لمزيد من الاطلاع ومساييره التطورات واتباع اسلوب حل النزاع والمشاوره بين اعضاء الهيكل الاداري بشكل دائم وليس مؤقت من اجل مساييره مزيد من التقدم.

قائمة المراجع References :

اولا المراجع العربية:

- 1- شعبان عثمان ،(2016) القيادة التنموية لدي رؤساء الاقسام دراسة اكاديمية (دراسة حالة)،جامعة الفيوم
- 2-عبدالله ثاني محمد نذير ،(2009)القيادة الادارية وعلاقتها بالمشاريع الاستراتيجية في المؤسسة العمومية للاقتصاد الجزائرية (دراسة حالة)،جامعه الساننية -وهران.
- 3- نادية عبدالله العريفان ،(2019)المذكرة التربوية للوظائف الإشرافية القيادة والتفكير.

ثانيا المراجع الاجنبية:

4-Bernardin,h.jone (1997) The managerial grid a predictor of conflict solution method and managerial effectiveness .

5-Bakare ,k. Kayode(2014) Leadership and Decision-making: A Study on Reflexive Relationship between Leadership Style and Decision-making Approach, (British Journal of Education Society).

ثالثا المواقع الإلكترونية:

6-www.wikipedia.com.org/wiki .

