

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان

المهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

د. مامش نجية

إعداد الطالبة:

أ. بوعلي حسينة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		جامعة المسيلة	رئيسا
د. مامش نجية	أستاذة محاضرة أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
		جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكرو عرفان

قال الحبيب صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نحمد الله على أن وفقنا في إنجاز هذا العمل

ويسعدنا أن نتقدم بعميق الشكر وخالص التقدير والاحترام إلى أستاذتنا الفاضلة

د. مامش نجية

التي أشرفت علينا طيلة انجاز هذا البحث بنصائحها، وإرشاداتها القيمة كما

تفضلت علينا بوقتها وذلك رغم انشغالاتها وارتباطاتها، فنتمنى أن يجعل الله هذا

العمل في ميزان حسناتها، وأن يجعلها ذخرا لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكل

طلبة العلم

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

حسينة

إهداء

إلى روح أبي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته
إلى جنتي في الأرض أُمِّي حفظها الله ورعاها
إلى إخوتي حفظهم الله وزوجاتهم وأولادهم

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجدوال

فهرس الأشكال

أ.....مقدمة

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- 1- الإشكالية.....4
- 2- فرضيات الدراسة.....4
- 3- أهمية الدراسة.....6
- 4- أسباب اختيار الموضوع.....6
- 5- أهداف الدراسة.....7
- 6- تحديد المفاهيم.....7
- 7- الدراسات السابقة.....12
- 8- المقاربة النظرية المعتمدة.....18

الفصل الثاني

المهارات القيادية رؤية سوسيوتنظيمية

- 1- أهمية وخصائص القيادة.....21
- 2- مصادر قوة القيادة.....22
- 3- جوهر القيادة والدور القيادي.....23
- 3-1- جوهر القيادة.....23
- 3-2- جوهر الدور القيادي.....23
- 4- نظريات القيادة.....24
- 5- تصنيفات القيادة.....28
- 6- المهارات القيادية.....29

الفصل الثالث

إدارة الصراع التنظيمي رؤية سوسيومهنية

- تمهيد.....32
- 1- مراحل الصراع.....32
 - 2- أسباب الصراع.....33

3- القوة والصراع	33
4- نتائج الصراع التنظيمي	34
5- مستويات الصراع التنظيمي	35
6- مظاهر الصراع التنظيمي	36
خلاصة الفصل الثالث	37

الفصل الرابع

المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد	39
1- مجالات الدراسة	40
2- منهج الدراسة	40
3- مجتمع الدراسة	41
4- الخصائص العامة لعينة البحث	43

الفصل الخامس

تحليل ومعالجة المعطيات الميدانية

1- وصف أبعاد ومؤشرات المهارات القيادية ومناقشتها	50
1-1- وصف البعد الأول للمتغير المستقل (المهارات الإنسانية)	50
1-2- وصف البعد الثاني للمتغير المستقل (المهارات الفكرية)	54
1-3- وصف البعد الثالث للمتغير المستقل (المهارات الفنية)	58
2- وصف أبعاد ومؤشرات إدارة الصراع التنظيمي ومناقشتها	62
2-1- وصف البعد الأول للمتغير التابع (أسلوب الحل الوسط)	62
2-2- وصف البعد الثاني للمتغير التابع (أسلوب استخدام القوة والسلطة)	65
2-3- وصف البعد الثالث للمتغير التابع (أسلوب التعاون):	68
3- اختبار الفرضيات	71
4- النتائج العامة للدراسة	72
5- مناقشة النتائج في ضوء الإرث النظري والدراسات السابقة	81
خاتمة	80
قائمة المصادر والمراجع	82
الملاحق	84

فهرس الجداول

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	43
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	44
الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية	45
الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل	47
الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب	47
الجدول رقم (7): المهارات الإنسانية.....	50
الجدول رقم (8): المهارات الفكرية	54
الجدول رقم (9): المهارات الفنية	58
الجدول رقم (10): أسلوب الحل الوسط	62
الجدول رقم (11): أسلوب استخدام القوة والسلطة	65
الجدول رقم (12): أسلوب التعاون	68
الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي	71
الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسلوب أسلوب الحل الوسط	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسلوب استخدام القوة والسلطة	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وأسلوب استخدام القوة والسلطة	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية والحل الوسط.....	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية وأسلوب استخدام القوة والسلطة	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية وأسلوب التعاون	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين المهارات الفنية وإدارة الصراع التنظيمي	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية والحل الوسط.....	Error! Bookmark not defined.
الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية وأسلوب استخدام القوة والسلطة	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined..... الجدول رقم (26): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية وأسلوب التعاون

Error! Bookmark not defined..... الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين المهارات الفكرية وإدارة الصراع التنظيمي

Error! Bookmark not defined..... الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1): نموذج الدراسة للمتغير المستقل (المهارات القيادية)..... 5
- الشكل رقم (2): نموذج الدراسة للمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)..... 6
- الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير..... 43
- الشكل رقم (4): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن..... 44
- الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 45
- الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية..... 46
- الشكل رقم (7): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل..... 46
- الشكل رقم (8): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل..... 47
- الشكل رقم (9): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب..... 48
- شكل رقم (10): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد المهارات الانسانية..... 53
- شكل رقم (11): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد المهارات الفنية..... 57
- شكل رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد المهارات الفنية..... 61
- شكل رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد أسلوب الحل الوسط..... 65
- شكل رقم (14) يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد أسلوب استخدام القوة والسلطة..... 68
- شكل رقم (15): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد أسلوب التعاون..... 70

كل شيء يبـدو مستحيـلا

حتى يتم إنجـازه

مانديـلا

مقدمة:

لقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة حيث أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها في عملية تحتاجها كل جماعة، حيث تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، إن إعادة تأهيل وتنمية الموارد البشرية هي السبيل الوحيد لمواكبة الكم الهائل من التغيرات والتحولات العالمية، حيث تأتي تنمية القيادات الإدارية على رأس الأولويات للدول والمنظمات لضمان نجاح عملية التغيير ومواكبة التطورات الحاصلة، تعتبر الإدارة هي المسئول الأول على النجاح أو الفشل الذي يصادف المنشأة، فتبرز أهمية الإدارة من الحاجة إليها فكل تنظيم لابد له من قادة للإشراف عليه ويتولوا أموره وبقدر ما يكون التنظيم جيد بقدر ما تكون جودة العمل.

إن القيادة هي الركن الأساسي من أركان نجاح أي تنظيم إداري، مهما كان حجمها كبيرا أو صغيرا، وسواء كانت وحدة تابعة للقطاع الحكومي أم تابعة للقطاع الخاص، فكلاهما يحتاجان إلى أشخاص يتمتعون بمهارات ضرورية للنجاح في مهامهم، فالقائد هو باعث الحياة في التنظيم وهو المسئول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وهو الدافع بعوامل القوة الحيوية والتقدم، لقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع بأنه ظاهرة سلبية، واعتباره ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة، حيث لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها، واعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام.

فإدارة الصراع لسبب بالأمر السهل إذ تتطلب وقتا للتعامل معها وجب على القائد أن يتولاها إلى جانب وظائفه الإدارية الأساسية، وأن يقوم ببناء علاقات إنسانية جيدة مع تابعيه وتكون لديه القدرة على التفاهم والتواصل معهم، فيكون خبيرا في إدارة منظمته بما يمكنه من تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وأهدافهم وكذا قدرته على إدارة مختلف الصراعات بالمنظمة، فسمات وخصائص القادة المحددة لنمطه الإداري هي التي يتوقف عليها كيفية تعامله وإدارته للصراع، بناء على ما سبق جاء اختيارنا لموضوع المهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي؟

وبناء على ذلك فقد اشتملت هذه الدراسة على الجانب النظري من خلال ثلاثة فصول تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، جاء ضمنها صياغة الإشكالية، فرضيات الدراسة التي تضمنت فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة الذي تعرضت لمتغيري الدراسة، ثم المقاربة المنهجية المعتمدة.

وفي الفصل الثاني الخاص بالمهارات القيادية، رؤية سوسيوتنظيمية، تم استعراض الأهمية والخصائص ونظريات القيادة، مصادر القيادة، المهارات القيادية.

في حين جاء في الفصل الثالث الخاص بالصراع التنظيمي رؤية سوسيوتنظيمية، أسباب الصراع، مراحل الصراع، نتائج الصراع.

في الفصل الرابع تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي اشتمل على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، الخصائص العامة لعينات البحث.

وفي الفصل الخامس تم عرض وتحليل المعطيات الميدانية من خلال التعرض للبيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها من خلال وصف أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج ثم اختبار الفرضيات وأخيرا خاتمة.

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الموضوع
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- المقاربة النظرية للدراسة

1-الإشكالية:

الإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي يصادف المنشأة أو المشروع فتبرز أهمية الإدارة من الحاجة إليها في أي مشروع أو منشأة، ويبقى العنصر الحاسم في التقدم وأعداد القوي البشرية المدركة والقادرة على الإنتاج، إن قيادة المنظمة هي روحها التي تتوقف عليها فاعليتها واستمرار وجودها الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم، وعليه أن يتسم بكم هائل من المهارات القيادية لتكون له العون الكافي في مواجهة المشكلات والعقبات التي تواجهه، يعتبر الصراع التنظيمي أمر حتمي وطبيعي بالمنظمات وجب على القيادات أن تقوم بإدارته وتوجيهه في المنحنى الذي يخدم مصالحها وأهدافها وتتفادي آثاره السلبية، وانطلاقاً من هذه الحثيات وبغرض توجيه البحث قمنا بصياغة التساؤل الجوهرى الرئيسى التالى:

ما علاقة المهارات القيادية بإدارة الصراع التنظيمي؟

- الأسئلة الفرعية:

- ما علاقة المهارات الإنسانية بأسلوب الحل الوسط؟

- ما علاقة المهارات الفكرية بأسلوب القوة والسلطة؟

- ما علاقة المهارات الفنية بأسلوب التعاون؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين المهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي.

2-2- الفرضيات الفرعية:

2-2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين المهارات الإنسانية وأسلوب الحل الوسط

2-2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة بين المهارات الفكرية بأسلوب القوة والسلطة

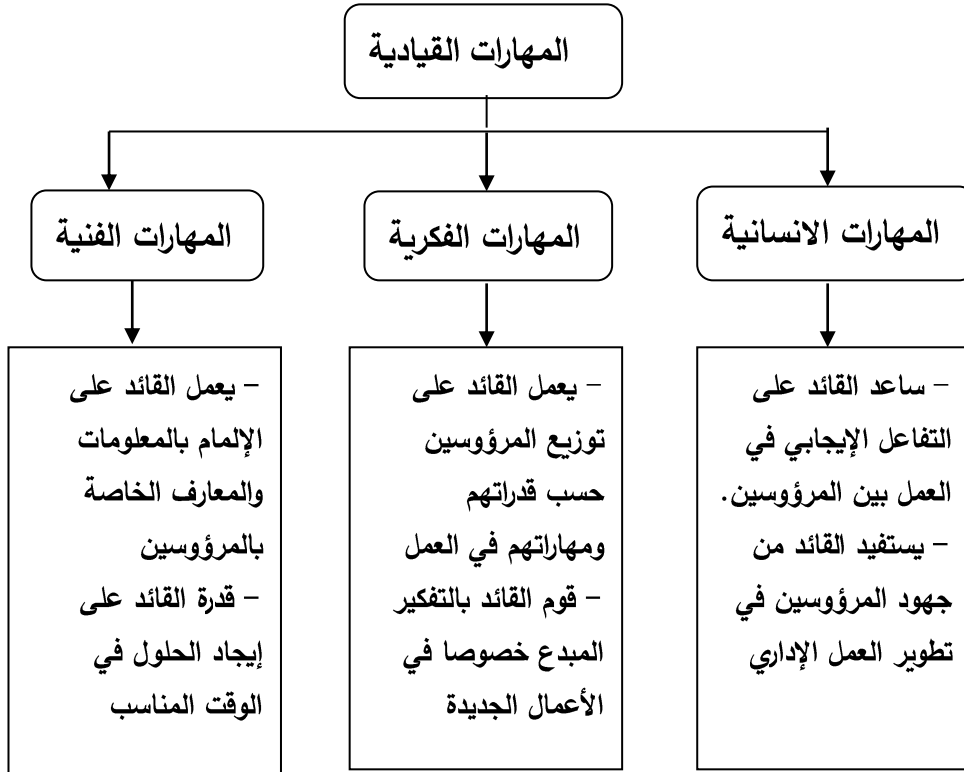
2-2-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين المهارات الفنية وأسلوب التعاون

* الترسيم المنهجية للدراسة:

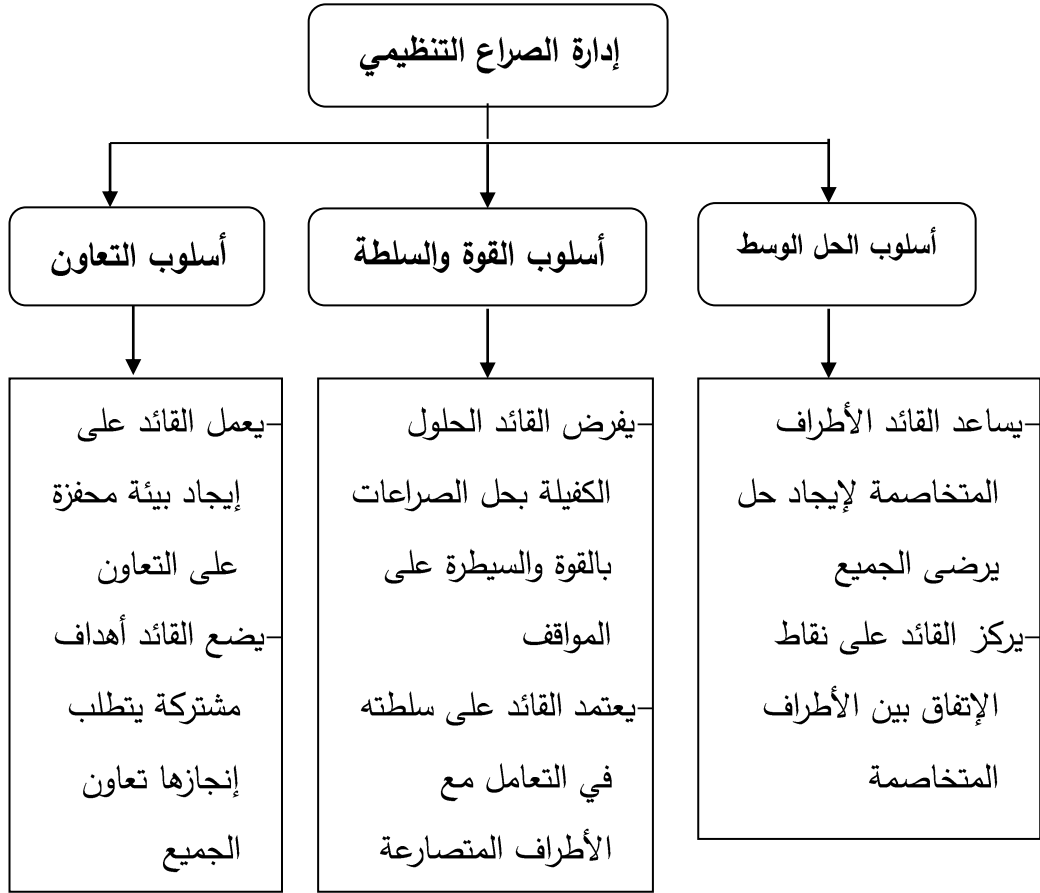
- المتغير المستقل: المهارات القيادية

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة للمتغير المستقل (المهارات القيادية)



- المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي:

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة للمتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)



3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية في الإدارة بصفة عامة، بالإضافة إلى استنتاج طبيعة الصراعات الموجودة، ومعرفة الأسباب التي تؤدي لخلق الصراع وطرق إدارتها وعلاقتها بالمهارات القيادية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

كل البحوث والدراسات العلمية لها أسباب ودوافع كحسب التطلع العلمي ومعرفة الحقائق التي تشكل تساؤلات جديدة ومما لاشك فيه أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة ما من أجل دراستها والكشف عن مختلف خباياها ومن الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- رغبتني الشخصية في البحث والاطلاع عن هذا الموضوع بغية دراسته والعمل الميداني.

- الموضوع يدخل ضمن تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

- تكوين فكرة واضحة عن دور القيادة وأهميتها في إدارة الصراع التنظيمي.

- جدية موضوع القيادة وارتباطه بميادين الحياة المختلفة، وكذلك كونه موضوع قامت العديد من التخصصات بالبحث فيه مثل علم النفس، الاقتصاد...الخ.
- التعرف على حقيقة العلاقة بين الرئيس ومروسيه في أداء العمل الإداري.
- كشف الحقائق ومعرفة مدى اهتمام وحرص المؤسسة على ضمان التوازن التنظيمي وتجنب الصراعات غير الهادفة.

5-أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبو إليه، كآلية لكشف الغموض الذي يعتريه، وفي هذا المضمار تبلورت أهداف الدراسة كالتالي:

- أ- التحقق من صحة الفرضيات المتبنات كإجابات احتمالية حول إشكالية الدراسة.
- ب- الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي بميدان الدراسة.
- ج- التعرف على العلاقة بين المهارات القيادية وإستراتيجيات الصراع التنظيمي بميدان الدراسة
- د- التعرف على ماذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف (الجنس-السن-الأقدمية - الوظيفة بميدان الدراسة).

6-تحديد المفاهيم:

6-1- تعريف المهارة:

اختلفت تعاريف المهارة حسب علماء النفس الاجتماع كل يراها حسب ميدان تخصصه من البحث
* لغة: "تعنى الخدق في الشيء والإحكام له والأداء المتقن له، ويقال مهر الشيء مهارة، أي حكمه وصار به حاذقا"¹.

* اصطلاحاً: "شيء يمكن تعلمه واكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب وأن ما يتم تعلمه باختلاف نوع المادة وخصائصها والهدف من تعلمها، أو هي نمط متوافق ومنظم لنشاط جسمي أو عقلي، عادة ما يتضمن عمليات استقبال وعمليات استجابة، وقد تكون المهارات حركية أو يدوية أو عقلية أو مصاحبة لشيء آخر ويدل عليه".

- هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتحيز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل.

¹- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، 1998، ص1634.

- تتميز المهارات بأنها مكتسبة ونامية يكتسبها الإنسان من خلال خبراته وممارسته وتجاربه، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد وإرادة منهم، كما قد تكتسب من البيئة التي يعيش فيها الفرد، وهذه المهارات المكتسبة تتمثل نتيجة التقليد والتعليم والتدريب والممارسة.

- **التعريف الاجرائي للمهارة:** كيفية اختيار الموارد إلى غاية تحقيق الهدف إضافة إلى الخبرة المكتسبة.

6-2- تعريف القيادة:

أ- **لغة:** القود، نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.

ب- **اصطلاحاً:** هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم بغية تحقيق النتائج المرجوة وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزاماتهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.¹

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

- نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

- القيادة فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة، لهم بكل حماس وإخلاص.

- هي القدرة على التأثير وغرس الإلهام والحماس في الآخرين للرغبة في عمل الأشياء، التي يريدونها القائد.

- وكذلك هي القدرة على التأثير على الآخرين أفراداً وجماعات في قيمهم أفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف،

والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل.²

- **التعريف الإجرائي للقيادة:** عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.

¹ مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، ترجمة مكتبة جرير، ط1، السعودية، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2001، ص24.

² بشير العلاف، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية 2010، ص14

6-3- تعريف المهارات القيادية:

هي مجموعة الخصائص التي تساعد القائد على إثبات قدراته، والتي تمنحه أداء فعالاً ضمن حدود العمل، مع إمكانية تحويل هذه القدرات من مكان لآخر.¹

مجموعة من التقنيات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية.²

مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة العاملون في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية، وهي أيضاً قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة.

عرفها السلمي: القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات.³

- التعريف الاجرائي للمهارات القيادية:

هي سلوكيات متخصصة فطرية ومكتسبة يمكن تطويرها أو تعلمها عن طريق الإجراءات والتقنيات وتتضمن مجالات مختلفة إنسانية، فكرية، فنية.

6-4- مفهوم القيادة الإدارية:

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، وتعني القيادة بمعناها العام:

- عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة... وقد تكون عملية التأثير هذه منصبة على النشاط الإداري كما قد تكون منصبة على غيره.

- ومن هنا فإن مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة، وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري وأنه من الممكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة.

- فالقيادة إذن غير الإدارة، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية، والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

¹ أشرفي شوقي السيد، معجم مصطلحات العلوم التربوية، مكتبة العبيكان، الأردن، 2001، ص 237.

² ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014، ص5.

³ علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة، ص23.

تعريف القيادة الإدارية: يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

- عند كونتر واد ونيل: تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

- ويعرفها فقنر ويرسثوس: "بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".

- وتعرفها الأستاذة سيكلر هرسون بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكثرة الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية تبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.¹

يعرفها عبد الكريم درويش ودكتورة ليلي تكلا بقولهما: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".²

يتسم عصرنا الحالي بميزات عديدة أهمها التطور المتلاحق في شتى العلوم ولعل أهمها انتشار وسائل الاتصال التي تتميز باليسر والسهولة في إيصال واستلام المعلومات ووضوح المعاني والأفكار، إضافة إلى التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا الذي مازال يتطور بشكل سريع، حيث دفعنا هذا النظر المذهل في شتى نواحي الحياة إلى البحث والدراسة لتطوير مفاهيم العمل ووسائله وأساليبه ليتماشى مع تلك التطورات التي يشهدها العالم من أجل تحقيق التناغم والانسجام والاستفادة من العلوم الحديثة لتحسين الإنتاج والرفي به نحو الجودة الشاملة، فعلم الإدارة الحديث يتطلب لجوء القائد الإداري إلى طرق وأساليب شتى في سبيل الاستفادة من قدرات الأفراد وتسخيرها للعمل المنتج.

¹- كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، ط1، سنة 2007، ص97. 99.

²- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، ط1، سنة 2006، ص98.

تعتبر القيادة شكلا من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد ويخططون للعمل ويتقدمون الجماعة فهي ظاهرة من اعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضا.

6-5-تعريف الصراع:

* لغة: معناه في اللغة اللاتينية وتعني الصدمة أي أو القتال (CONFLIT)

* اصطلاحا: وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أو غير رسمية.

- عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو أقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه، ويعني أيضا المنافسة الواعية بين أفراد أو جماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه، يمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة والجدال ويمكن أن يصل الى المواجهة والتخريب والثورة والحرب.¹

لا يوجد تعريف محدد متفق بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية وأصحاب الفكر الواحد.

"العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمر، أو عدم اللجوء الى سلوكات عقلانية، ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المثيرة، والتحديث والتوضيح، والإبداع والنمو والعقلانية الجدلية، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبا أو يكون إيجابا".²

- عرفه كوسر "الصراع كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة أو المحدودة حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".

- تعريف الصراع التنظيمي:

نجد العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها

- عرفه القريوتي بأنه:

عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي

¹-ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، ط1، ص50.

²-معن محمود عياصرة، أستاذ مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، سنة 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع.

ينظرون بها الى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينها.

* يتفق جمهور الباحثين في علم الاجتماع السياسي على أن الصراع بمفهومه الواسع هو تصادم الإدارات والقوي بين خصمين أو أكثر حيث يكون هدف كل خصم في هذا التصادم هو تحطيم الطرف الآخر كلياً أو جزئياً، بحيث تسود إرادته على إرادة ذلك الخصم.¹

التعريف الإجرائي: ظاهرة حتمية طبيعية، لأنها نتاج تفاعل بين الأفراد والجماعات من خلال إنجازهم للمهام الموكلة لهم قصد تحقيق أهداف المنظمة.

7-الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات العربية:

* الدراسة الأولى: دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي (2017) الموسومة باستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، وبغرض توجيه البحث صاغ الباحث التساؤل الجوهري الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟

وللإجابة عن هذا التساؤل فإن الباحثة طرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

وانطلقت الباحثة في دراستها هذه من خلال صياغتها لفرضية رئيسية هي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

ولتحقيق هذه الفرضية قامت الباحثة ببلورة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استراتيجيات التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

¹- مجدي أحمد محمد بيومي، القيادة الكارزمية والتغيير السياسي في مصر، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 2014، ص59.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استراتيجياته السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استراتيجيات التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم وصف الظاهرة وصفا دقيقا وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وقد تم توزيعها على 380 عاملا من 4484 عاملا.
- ولقد كانت النتائج المتعلقة بكل استراتيجية على حدة على النحو التالي:

أ- استراتيجية التعاون:

- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة تشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج المواجهة للصراع وذلك بدرجة موافقة 73.74%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة ترى أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدانها كيانها وذلك بدرجة عدم الموافقة 51.51%.

ب- استراتيجية التسوية (الحل الوسط):

- حصل مجال استراتيجية التسوية (الحل الوسط) على درجة موافقة بلغت 67.99% مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لاستراتيجية التسوية (الحل الوسط) في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.

ت- استراتيجية السيطرة:

- حصل مجال السيطرة على درجة موافقة بلغت 59.86% مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لاستراتيجية السيطرة في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.
- وكذلك النتائج التالية حسب الفرضيات:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

* الدراسة الثانية: دراسة حسن علي حمد الساعدي (2012) موسومة بالمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي. وسعت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة بين المهارات القيادية للمديرين في الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي وبين الأداء الوظيفي. وانطلقت الباحثة من فرضيات هي كالتالي:

- يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الفكرية.
 - يمارس المديرون في الشركات الصناعية العامة المهارات الإنسانية.
 - تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
 - التعرف على المهارات القيادية لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.
 - التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي
 - توضيح طبيعة علاقة المهارات القيادية بالأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.
- * المنهج استخدم المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف متغيرات الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها.

العينة عشوائية مع المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات الصناعية الليبية يبلغ عددهم 276 مديرا أخذت عينة عشوائية 165 مديرا بنسبة 60%. نتائج الدراسة تشير أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، حيث بلغت نسبة الموافقة 45 % وهذا ما يشير أن المهارات الفنية هي المهارات السائدة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، أظهرت النتائج أن المديرين يحققون الأداء الوظيفي، من خلال تحليل الارتباط تبين لنا وجود علاقة ارتباط قوية بين المهارات القيادية والأداء الوظيفي.

* الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: دراسة فراح وسام موسومة (2017) ب الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بديرية توزيع الكهرباء والغاز (سونغاز) ولاية أم البواقي دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

- وسعت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر النمط القيادي المتبع في المؤسسة على إدارة الصراع التنظيمي؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل فإن الباحثة طرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية: ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟
- هل يؤثر النمط القيادي على إدارة صراع المؤسسة.
- وانطلقت الباحثة في دراستها هذه من خلال صياغتها الفرضية الرئيسية كالآتي:
- يؤثر النمط القيادي السائد في المؤسسة على إدارة الصراع التنظيمي.
- ولتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة ببلورة الفرضيات الفرعية التالية:
- النمط القيادي الغالب في مؤسسة سونغاز بولاية أم البواقي هو النمط الديمقراطي.
- يؤثر النمط القيادي المتبع في المؤسسة إيجابيا على إدارة الصراع التنظيمي.
- وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، وقامت بتصميم استبانة على مجتمع البحث الذي يتكون من 300 موظف، واستقرت عينة الدراسة على 30 مفردة بطريقة عشوائية بسيطة وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:
- أن النمط القيادي يساهم بفعالية كبيرة في إدارة الصراع كما توصلت الى ان النمط الديمقراطي من أكثر الأساليب إستخداما لحل إدارة الصراع وهو النمط المناسب لتخفيف من حدة الصراع.
- الفرضية العامة يؤثر النمط القيادي السائد في المؤسسة على إدارة الصراع التنظيمي للموظفين، وبما أنه توجد علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والصراع التنظيمي فإن الفرضية تحققت نسبيا.
- يتضح أن أغلبية آراء واستجابات العينة تقرر أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأنجح والأنسب في أي مؤسسة.
- يتضح أن أغلبية أفراد العينة قد صرحوا بأن النمط القيادي الذي تتبعه المؤسسة ألا وهو النمط الديمقراطي يؤثر إيجابا في حل الصراع التنظيمي للموظفين في المؤسسة.
- الدراسة الثانية: دراسة بلال هري الموسومة ب أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة.
- دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر ولاية بسكرة.
- وسعت الباحثة في هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل الرئيسي: ما هو أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وللإجابة عن هذا التساؤل فإن الباحثة طرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر المهارات الفنية على التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال - وحدة قسنطينة -
- ما أثر المهارات الإنسانية على التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال.
- ما أثر المهارات الفكرية (التنظيمية) على التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال.

وانطلقت الباحثة في دراستها هذه من خلال صياغة الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة.

ولتحقيق هذه الفرضية قامت الباحثة ببلورت الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمهارات القيادية الفكرية في عملية التغيير التنظيمي بالمجمع الصناعي صيدال.
- قامت الباحثة بتصميم إستبانه على مجتمع البحث الذي يتكون من 315 موظفاً، واستقرت عينة الدراسة على 173 موظفاً بطريقة المعاينة الإحصائية في توزيع الاستبيان.

أسفرت نتائج الدراسة على محور عملية التغيير التنظيمي في ناحية التخطيط له وتنفيذه ومتابعة ومراقبة عملية التنفيذ الى الموافقة المتوسطة، كما أكدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي.

أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات القيادية الفنية في عملية التغيير التنظيمي، أي وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد المهارات الفنية ولا تفسره الأبعاد الأخرى أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد المهارات القيادية الفنية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة 0.174.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المهارات القيادية الإنسانية في عملية التغيير التنظيمي، وهذا معناه وجود مقدار تباين في عملية التغيير التنظيمي مسؤول عنه (يفسره) فقط بعد

المهارات القيادية الإنسانية ولا تفسره الأبعاد الأخرى أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (بعد المهارات القيادية الإنسانية) بوحدة واحدة زاد المتغير التابع (عملية التغيير التنظيمي) بقيمة Beta ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية. للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. ($\alpha=0.05$)

الدراسة الثالثة:

دراسة عابي خليفة (2020) الموسومة بالقيادة التشاركية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- وسعت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل الرئيسي:

ماهي العلاقة بين القيادة التشاركية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة؟
وللإجابة عن هذا التساؤل فان الباحثة طرحت مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما العلاقة بين القيادة الجماعية وأسلوب التهدة.

- ما العلاقة بين القيادة الديمقراطية وأسلوب المواجهة.

- ما العلاقة بين القيادة الاستشارية وأسلوب التوفيق للحل الوسط.

وانطلقت الباحثة من خلال صياغتها الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التشاركية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

- ولتحقيق هذه الفرضية قامت الباحثة ببلورت الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الجماعية وأسلوب التهدة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الديمقراطية وأسلوب المواجهة.

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الاستشارية وأسلوب التوفيق للحل الوسط.

وقد استنتجت الباحثة بناءا على الإستعراض النظري لأراء وأفكار عدد الباحثين توصلت الى:

- أنه لا يمكن التقليل من مستوى الصراع أو إنهائه، وإذا ما أحسنت إدارته من تعزيز دور الأفراد وفرق

العمل وكذلك تعزيز الفاعلية التنظيمية للمنظمة، إذ يقود الصراع أحيانا الى تحسين مستوى وجودة

القرارات التي تتخذها الإدارة.

- إن عملية حل ومعالجة الصراع قبل وصوله مرحلة الصراع المعلن يمكن أن يساهم في تحقيق علاقات

عمل مستقبلية جيدة وفي حال غياب هذه الخطوة (العملية) فستكون له تأثيرات سلبية على علاقات

العمل المستقبلية وكذلك إلحاق الضرر بثقافة المنظمة.

- اتضح بأن المدراء ينفقون الكثير من أوقاتهم في معالجة الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم، لذلك تعد عملية إدارة الصراعات من أهم الأساليب الاستراتيجية الفعالة في عملية صنع القرارات والقيادة.

8-المقاربة النظرية المعتمدة:

انطلاقاً من الإطار النظري لموضوع الدراسة اعتمدت المقاربة النظرية لفهم العلاقة التي تربط بين المهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، كما أن هناك عدة نظريات تطرقت لمتغيري الدراسة وسوف يتم التطرق إليها خلال الدراسة.

- **النظرية السلوكية في القيادة:** اتجه الباحثون إلى دراسة الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد بعد اثبات عدم صحة الفرضية القائلة بأن القيادة هي مجموعة من السمات الشخصية، فركزت الدراسات التي قادها رواد هذه النظرية على ان فاعلية القائد في تحقيق الأهداف الكلية ورضا الفريق تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه واهم افتراضاتها.

- الاعتماد على السلوك البشري في الحياة بمختلف جوانبها من جهة وعلى النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة من جهة أخرى، ان الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للمسؤول تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا فالشركة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الاشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية.

الفصل الثاني:

المهارات القيادية رؤية سوسيوتنظيمية

1- أهمية وخصائص القيادة

2- مصادر قوة القيادة

3- جوهر القيادة والدور القيادي

4- نظريات القيادة

5- تصنيفات القيادة

6- المهارات القيادية

تمهيد:

تعتبر القيادة ظاهرة إجتماعية من أقدم الظواهر في تاريخ البشرية حيث نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة فتعبر شكلا من أشكال العمليات الإجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن، وتعد شيئا مهما في الحياة لجميع البشر.

وفي ضوء إهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها تفاوت العلماء في تعريفها فالبعض يعرفها على أساس الصفات الشخصية والبعض الأخرى على أساس السلطة وفي هذا الفصل سوف نحاول أن نسلط الضوء على بعض جوانب القيادة ومهاراتها القيادية، أهمية وخصائص القيادة، مصادر القيادة، جوهر القيادة ودور القيادة، نظريات القيادة وتصنيفات القيادة.

1-أهمية وخصائص القيادة:

1-1- أهمية القيادة:

لو استطعنا أن نتخيل مجموعة من الأفراد في مؤسسة دون مدير، دولة بدون رئيس فريق رياضي دون كابتن، جيش دون قائد، طاقم بحارة دون ريس أو حتى مجموعة تؤدي صلواتها جماعة دون إمام، لعرفنا مدى الإرباك والفوضى التي تحدث في غياب القائد ومن هنا تتبع أهمية القيادة في دورها المتعاضد في تنسيق جهود أفراد الجماعة وتحفزهم والتأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المحددة، قال صلى الله عليه وسلم: (إذا كنت ثلاثة فأمرؤ أحدكم).

وقد ذكر درويش "أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها وحيويته واستمرار وجوده".¹ كذلك تبرز أهمية القيادة كون القائد يعمل على نشر روح الإخاء بين أفراد الجماعة وذلك من أجل النمو والازدهار كوحدات في المجتمع، فهو يعمل كمرشد عاطفي وموجه لهم من أجل التفاعل بين أعضائها وخلق العلاقات الاجتماعية السليمة، فالقيادة هي القوة الحاسمة التي تساعد الجماعات من أجل الاتفاق على أهداف وبلورت خطط لتحقيق تلك الأهداف حسب إمكانياتها المتاحة، فتجده يتقصد دور المهندس الاجتماعية ذو الكاريزما الفعالة والقدرات التخطيطية لبناء العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء العاملين في المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى التي يتم التعامل معها فيساعد بذلك على إدراك احتياجاتهم ومشكلاتهم والعمل على تحديدها بوضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.

1-2- خصائص القيادة: للقيادة خصائص مميزة نوردتها في الآتي:

أ- تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة

ب-عناصر القيادة متعددة الأدوار.

ت-وجود التعاون خاصية هامة للقيادات.

ث-توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.

بالنسبة للخاصية الأولى تقوم القيادة على علاقات تفاعلية، بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات، وفيما يتعلق بالخاصية الثانية فتدور القيادة على أهمية سلوك القائد وتعدد أدواره، ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص 132.

وتشير الخاصية الثالثة الى القيادة بأنها عملية تنظيمية توجد داخل بناءات وتنظيمات لها بناءاتها المعقدة، وأخيرا فالقيادة عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الإتصال الشرعية وغيرها.¹

2-مصادر قوة القيادة:

من بين الدراسات التي فسرت القواعد التي يستمد منها الأفراد سلطاتهم وقوتهم الاجتماعية، دراسات فرنشي وريغن التي قام من خلالها بتحليل مصادر القوة التي يستمد منها القائد قدرته على القيادة وهذه المصادر نذكر:

أ-الخبرة: حيث يدرك الأفراد بأن رئيسهم لديه خبرات متنوعة ومهارات مختلفة تمكنه من مساعدتهم ومن تحقيق الأهداف المرجوة.

ب-المكافأة: وهي القدرة على مكافأة الطرف الآخر مثل القائد في التقييم يستطيع اعطاء بعض الصلاحيات لمؤوس معين أو يقدره بمكافأة معينة.

ج-القهرية (القسرية): عندما يكون شخص وليكن (أ) لديه القدرة على إنزال العقوبات على شخص وليكن (ب) بإعطائه مهمات قد لا يرغب (ب) في القيام بها أو قد يحرمه من المشاركة في نشاط معين يود أن يشترك فيه.

د-التشريعية: هي المدى الذي يشعر به شخص وليكن (ب) بأنه من المناسب والصواب أن يقوم بعمل ما أو أن يطلب طلب ما من (أ) وبذلك يكون (أ) لديه سلطة على (ب).

هـ-المرجعية: هي المدى الذي يعي فيه الأفراد في المؤسسة أن شخص لديه أسلوب معين للتعامل مع المواقف الصعبة، لذا فالكل يريد أن يقتد به نظرا لشيء يجذبهم إليه في شخصيته.²

والقيادة تعتمد على الرؤية وقوة الشخصية والخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين وتتمثل في:

- قوة الرؤية: إن القادة ذوي الرؤية في عالم الأعمال اليوم تتفوق كاريزما الرؤية فيهم على كاريزما الخصائص الأخرى.

- قوة الخبرة: وهي القوة الناتجة من المعرفة والمهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين.

¹ حسين عبد الحميد رشوان، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص 87.

² رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2007، ص11-12

- **القوة المرجعية:** وهي القدرة على التأثير بالآخرين بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الخصائص الكاريزمية، لان الأفراد يميلون لتقليد سلوك من يحترمونه.

- **قوة القدرة الأخلاقية:** إن القائد الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات ويلعب دور القوة الأخلاقية يقدم ذلك نموذجا للسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات وهذا بدوره يزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم بدلا من التسريحات الجماعية التي تلجأ إليها المؤسسات لحل أزماتها.¹

3-جوهر القيادة والدور القيادي:

3-1-جوهر القيادة:

إن المقصود بالتأثير القيادي هو التأثير الإيجابي المبني على القبول والاقتراع وليس التأثير الناتج عن الخوف أو الإكراه أو الإذعان لفرد من الأفراد أو سلطة من السلطات.

يوجد مداخل وأساليب وطرقا عديدة للحصول على رضا وقبول أفراد الجماعة أي من يتقدم لممارسة الدور القيادي عليه الإحاطة بهذه المداخل والأساليب، وأن يتقن توظيفها بما يتوافق والحصول على القبول ورضا، واقتناع أفراد الجماعة من أجل تلبية احتياجاتهم ومطالبهم المتنوعة والمتباينة حتى يمتلك هذا التأثير، ويدوم له هذا التأثير وتتعقد له به القيادة.

إن تحليل نظريات القيادة في الفكر الإداري يبين أن كافة النظريات لم تقرر صراحة بالتأثير القيادي كعنصر أساسي يمثل جوهر وأساس القيادة، فإنها لم تنكر التأثير القيادي كأساس وجوهر للقيادة ومن ذلك:

- أن نظرية الرجل العظيم وكذا نظرية الكاريزمية ونظرية السمات والنظرية السلوكية ترى أن مرد هذا التأثير القيادي هو القائد، ثم تختلف بعد ذلك حول العوامل التي أدت لتوافر التأثير القيادي لديه.²

3-2-جوهر الدور القيادي:

إن التأثير القيادي قد يتوافر لشخص ما فتتعقد له به القيادة، لكن هذا الشخص لسبب أو لآخر قد يعزف عن الاستمرار في ممارسة الدور القيادي، بالرغم من استمرار توافر التأثير القيادي، ومما سبق يتبين فيما يتعلق بالقيادة:

- جوهر القيادة هو توافر القدرة على التأثير في الآخرين.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، سنة 2016، ص136-137.

² عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة في الفكر العربي المعاصر، دار الحامدي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 39-

- القيادة ليست حكرا ولا ترتبط بشخص معين.

- أن الدور القيادي دائم التنقل والتحول داخل الجماعة أو التنظيم.¹

4-نظريات القيادة:

لم يهتد الفكر الإداري الى موقف واحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، حيث ركزت نظريات القيادة المبكرة على الصفات المميزة بين القادة والأتباع (أي الصفات) في حين ركزت النظريات اللاحقة إلى متغيرات أخرى مثل العوامل السلوكية والظرفية ومستويات المهارة.²

أ- نظرية الرجل العظيم:

نظرية الرجل العظيم: بدأت ملامح هذه النظرية بالظهور في الخمسينيات من القرن العشرين، بعد أن تأثر العلماء على اختلاف تخصصاتهم بالمدرسة الكلاسيكية في علم النفس والتي جعلت من سلوك الفرد بالدراسات للكشف عن السمات القيادية المشتركة في هؤلاء القادة ولتحديد ماهية هذه السمات حتي يتم اختيار القادة على أساسها.³

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على⁴، حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر. وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر تاريخ، على الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام، عجزوا في بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات، وفي بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام.

تعود جذور هذه النظرية الى العهد الروماني والإغريقي حيث كانوا يعتقدون بأن القادة ولدوا بهبة من الله جسمانية وعقلية ونفسية تؤهلهم ليقادوا هذه المناصب، وقد استمرت هذه النظرية فترة من الزمن حاول فيها الباحثين تحديد هذه الصفات للقادة العظماء إلا أنهم فشلوا في الإتفاق على صفات محددة.

¹- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، دار الحامدي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص35-37.

²- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة1، سنة2008، ص31.

³- آل صبرة: القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، أزمنة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2016. ص 50.

⁴-محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص31.

نقد النظرية: ¹

- صعوبة إيجاد واكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع.
- لم تقدم النظرية منهج للتنبؤ بمن سيصبح قائدا مما لا يجعل لها فائدة علمية.
- تبنى منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة دون فائدة، وهذا ينافي الواقع فالتعليم والتدريب يصل المهارات وينقل الفرد إلى مستويات عالية.

ويمكن القول بأن الواقع أثبت بأن أغلب القادة يعانون من أمراض مزمنة لكنهم يمتلكون قدرة على التأثير على الآخرين، كما أجريت دراسة في الولايات المتحدة على مجموعة كبيرة من القادة لتحديد صفات القائد تم استنتاج بأن هناك قادة لا يمتلكون سوى 5% من تلك الصفات لكنهم قادرين على قيادة الآخرين في حين أن هناك قادة يمتلكون تلك الصفات 100% لكن فشلوا في القيادة.

ب-نظرية السمات: بدأت هذه النظرية مع بداية القرن الحالي، واهتمت الدراسات بالقائد نفسه وهي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، وأتباع هذه النظرية يفترضون أن الإنسان يولد قائدا، وقد تعددت وتنوعت كثير السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة، ومن بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهناك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، ومن بين هذه السمات القوة البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العالية للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، إنكار الذات.²

كما ينظر إلى هذه النظرية من جهة أخرى على أنها تعتبر المواصفات القيادية هي سمات ذاتية، يتمتع بها الشخص القائد، ليكون مؤهلا لقيادة المجموعة، والتأثير في سلوكيات أفرادها، وبالتالي فعلية أن يكون شجاعا وصادقا، وطييق اللسان، قادر على التعبير عن مكنوناته، قادر على التواصل والإقناع مستقيما وأمينا على مصلحة الآخرين.

إضافة إلى تمتعه بمهارات متخصصة في مجال الإدارة منها المهارات الذهنية التي تؤهله لفهم العمل، وتنظيمه على الوجه الأفضل.

¹- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، سنة 1993، ص 58-59

²- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2000، 2004، ص 60.

ويرى أصحاب هذه النظرية أيضا على القائد الإداري أن يتمتع بمهارات إنسانية تؤهله للتعاطي مع الآخرين باحترام مهما كانت منزلتهم وهذا يدفعهم للشعور بالانتماء الفعلي إلى الوحدة التي يعملون فيها.¹

عرف أصحاب هذه النظرية بالباحثين عن السمات، لأنهم وضعوا صفات من خلال تتبعهم للسلوك الإنساني.

نقد نظرية السمات: أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية كما يلي²:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة.
- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات فكثير من الناس يملكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين، كما أنه يوجد قادة ناجحون ولا يتمتعون بسمات سابقة الذكر، ووجدت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيرا في اختيار القادة، أي أن الدراسات فشلت في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرها.
- لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية لصفات الشخصية التي رأت أنها ضرورية للقيادة الناجحة، فقد أجريت دراسة أمريكية على مجموعة القادة وتم استنتاج انه هناك قادة يمتلكون سمات تصل الى مئة سمة في حين يوجد بعض القادة لا يمتلكون سوى نسبة خمسة بالمئة من السمات ورغم ذلك فهم قادة ناجحون في دورهم القيادي.

ت-نظرية الموقفية: ترى هذه النظرية بأنه يجب توافر مجموعة من الصفات والخصائص الأساسية عند الإنسان ليكون قائدا ناجحا مثل الذكاء والإصرار والثبات وترى أن القيادة محصلة عوامل مختلفة تتعلق بالموقف الذي يوجد فيه الفرد وكيفية قدرته على حل المشاكل واتخاذ القرار حول مواضيع معينة، كما ترى بأن القائد يصنع ولا يولد ولكن مع توافر بعض الصفات التي تدعم هذا الموقف.³

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر فاكشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء-المثابرة-الطموح-السيطرة).⁴

¹-ناصر زيدان، مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، الدار العربية للعلوم، طبعة 1، سنة 2014، ص 7-8.

² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 200-201.

³ - عطوف محمد ياسين: مدخل في علم النفس الاجتماعي، دار النهار، ط2، بيروت، سنة 1981، ص 59-60.

⁴ - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، ص 33.

يعتبر أصحاب هذه المقاربة، أنه إضافة للمواصفات الشخصية الذاتية للقائد، فإن قدرته على معالجة الموقف الذي يواجهه، وكيفية اتخاذ القرار، الذي يوصل للهدف بأقل الخسائر، وأعلى جودة (بصرف النظر عن تنوع الوحدة التي يقودها) هذه القدرة هي الأساس في إبراز الدلالة على المؤهلات القيادية، وتختلف نظرية الموقف بين حالة وأخرى، وتنوع المسؤولية وتتعدد تبعاتها وفقا لحجم الوحدة، ودور قائدها، كرئيس أكثر شمولية وتأثيرا، فاذا أصاب في موقفة أنقذ المؤسسة التي يرأس، وإذا أخطأ أصابها الهلاك.¹

ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة التفاعل بين الناس في مواقف معينة، وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد مجبرة علة التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة بالقيادة لا تقتصر على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعا بين الجميع.

نقد نظرية الموقفية: أن القيادة يصعب أن تكون وفقا تاما على الموقف والظروف وأن الفروقات الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين، ومن ثم تلعب دورها المهم في تحديد ماهو مناسب من المواقف لظروفهم كقادة.²

ث-نظرية السلوكية:

بدأ هذا الاتجاه يظهر في بداية الخمسينيات واستمر حتى نهاية الستينات حيث أنقل الاهتمام والتركيز من دراسته العلاقات بين التنظيم والعاملين بعد أن لعبت الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية دورها في المرحلة السابقة إلى دراسة السلوك البشري، ومكونات الشخصية والاعتبارات النفسية ودافع السلوك بحيث أصبحت هي الأساس وبدأ ظهر ميل كبير في تطبيق نتائج الدراسات والأبحاث في العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية للوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية، والتي تزداد تعقيدا بسبب التطور التكنولوجي الذي انعكس على التقدم الصناعي والتجاري والنمو الاقتصادي.³

كانت أحد مظاهر الإدارة في الخمسينات والستينات بدأت أثناء الحرب العالمية الثانية، حيث زاد الإهتمام بتطوير القادة العسكريين ويعتبر أصحاب هذه النظرية بأن لكل قائد سلوك يوصف به مثل القائد الأوتوقراطي أو الديمقراطي، كذلك بيئة العمل لها أثر على حالة الأفراد من الناحية النفسية والاجتماعية.

¹ - ناصر زيدان، القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، المرجع السابق، ص 7-8.

² - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 33.

³ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة، القاهرة، مصر، طبعة الأولى، سنة 1992، ص 44.

5-تصنيفات القيادة:

- القيادة الديمقراطية: تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة، واعترافها بقيمة التابعين، وتزيد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل، مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية، وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرات الخلاقة التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل إنسان

- القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية): يطلق عليها بالقيادة الاستبدادية ويغالى القائد في ظل هذه القيادة في تقدير إمكاناته وقدراته، ويعتقد أنه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة، وتتركز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه، ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، ولا يتسامح مع انحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه.¹

- القيادة الاستشارية: تمثل حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية، حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، واتخاذ القرار بنفسه، ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمنافسة فقط كمشاركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء، ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوءها وهذا النوع يعطى للقائد فرصة أكبر للتعرف على كل الجوانب وأبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسين.

- القيادة الحرة أو الفوضوية: في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتركز اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية.

- القيادة العسكرية: القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في الجماعات الاجتماعية ومنها الجماعات العسكرية، فالمؤسسة العسكرية تحتاج إلى القيادة والضبط والتوجيه والحزم أكثر من أي مؤسسة أخرى في المجتمع، ذلك أنه مسؤول عن واجبات الدفاع عن حرمة ومقدسات الوطن، والحفاظ على وحدته وردع كل من تسول له نفسه الاعتداء على الدولة والشعب والأمة.

- القيادة الأبوية: طبقت الإدارات الأسلوب الأبوي أو الاتجاه التسامحي في التعامل مع الأفراد، وذلك نتيجة رد الفعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، فاتجهت الإدارة إلى دفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وصممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال، وأعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 67.

من استخدام مدخل القوة، ويسمى هذا المدخل بالطراز الأبوي وفيه يتم المحافظة على الروتين ويعتمد الأفراد لحد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادي، ويعتقد القائد الأبوي أن السعادة والرضا للعامل تتبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع.

6-المهارات القيادية:

في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية هي روح الإدارة طبقاً لما يراه البعض وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

- المهارات الفكرية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل والقدرات العقلية، كاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء)، وملكة الابتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذها دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.

وتتجلى أهمية هذه المهارة لكون القائد يعتمد عليها عند استخدامه لمهاراته الإنسانية على النحو الأمثل، فمن دون المهارات الفكرية الجيدة قد تتبدد المهارات الإنسانية، كذلك تظهر أهمية توافر المهارة الفكرية لدى القائد بانعكاساتها على سلوكه ومروسيه، مما يطبع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع، كما أنها تسهم في جعلهم مجموعة متعاونة.

-المهارات الفنية: وهي المعرفة الشخصية في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

-المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعة بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.¹

وقد أثبتت التطبيقات العملية أن هذه المهارات تعتبر من المهارات الضرورية والهامة، فقد أوضح تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية نتيجة دراسة أجرتها وشملت مائتي قائد لتنظيمات إدارية أمريكية كبيرة، أن أغلب القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت آرائهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه.

¹- معن محمود عياصرة، الأستاذ مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 1، سنة 2008، ص145-146.

خلاصة الفصل الثاني:

تتاول هذا الفصل جوانب القيادة ومهاراتها القيادية، أهمية وخصائص القيادة، مصادر القيادة، جوهر القيادة ودور القيادة، نظريات القيادة وتصنيفات القيادة.

وبنهاية هذا الفصل نجد أن الأهمية بموضوع المهارات القيادية ينبغي أن ندرس أسبابه الخفية ومراحله وآثاره الإيجابية والسلبية على أن يتم تجاوز آثاره السلبية وعلاجها وذلك من أجل تحقيق أهداف كل من التنظيم والأفراد.

الفصل الثالث:

إدارة الصراع التنظيمي

رؤية سوسيومهنية

- 1- مراحل الصراع
- 2- أسباب الصراع
- 3- القوة والصراع
- 4- نتائج الصراع التنظيمي
- 5- مستويات الصراع التنظيمي

تمهيد:

تعد التنظيمات الإدارية، وفقا للإتجاهات الحديثة منظمات إجتماعية تحتوي على جماعات متباينة ونظرا للتباين حول لمستويات والتداخل في الأدوار فإن تضارب تلك المصالح نشأ ما يسمى الصراع التنظيمي نتيجة اختلاف الرأي ووجهات النظر، حيث يعاني الإنسان من الصراعات داخل التنظيمات فيختلف أثرها حسب نمط التعامل معها فقد يكون بالسلب وقد يكون بالإيجاب ومن هذا المنطلق حاولنا التطرق الى محاولة دراسة بعض جوانب الصراع التنظيمي، مراحل الصراع، القوة والصراع، مستويات الصراع، مظاهر الصراع، نتائج الصراع.

1-مراحل الصراع:

عند النظر الى الصراع كعملية ديناميكية، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة نجد بأنه يمر بمراحل نذكرها كالآتي:

- مرحلة الصراع الخفي (الضمني): تتضمن هذه المرحلة الشروط المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ماتتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الإعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.
- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساب عبر قنوات الإتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.¹
- مرحلة الشعور بالصراع: هنا يقل التعاون بين الأفراد وتتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي، نتيجة إدراك أحد الأطراف وجود خلاف بينهم.
- مرحلة الصراع العلني: في هذه المرحلة يتم الإعلان عن الصراع ويكون التعبير بالمشاحنات العلنية، العدوان الانسحاب...الخ²
- مرحلة ما بعد الصراع المعلن: إذا كان للصراع نتائج مرضية لأطراف المتصارعة سوف يسود بينهم جو التعاون، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك الى أن يكبت كل طرف شعوره وبالتالي تتعاظم أسبابه ويكون أكثر خطورة في المستقبل.

¹- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 116، 117.

²- معين محمود عيصرة ومروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص25.

- مرحلة مابعد الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما نمت إدارة الصراع بطريقة ترضى جميع الأطراف فيحمل ذلك على تشجيع التعاون المتبادل والتسيق مستقبلا مع الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات أخرى جديدة لاحقا.¹

2- أسباب الصراع:²

- إن التغيير في الأدوار يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر في الصراع، فإن الشخص يجد صعوبة في الاستجابة الى واحدة أو أكثر من مجموعات.

- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

- حدوث ازدواجية أو التداخل في الأعمال ويحدث الصراع عندما يتطلب من شخص أو أكثر القيام بنفس العمل.

- التنافس على الموارد حيث تتيح المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكانياتها، ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد وهذا يؤدي الى الصراع بين الأفراد.

- تقسيم العمل: يعتبر أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغیره وقد يعتمد الرئيس الى تكثيف العمل على طرف ويخفف على الطرف الآخر أو إسناد مهام لموظف ما أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول الى العمل مما يثير غضب العمال وإتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم.³

3- القوة والصراع:

تعتبر عملية الصراع من العمليات الديناميكية داخل البناءات التنظيمية، ويتلائم وجود الصراع بالقوة بصفة مستمرة حيث أن القوة وعلاقاتها تؤدي الى الصراع، إذن فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدر لها، ويؤثر في بعض تحليلات البناءات الاجتماعية والتنظيمية.

وأول تحليل للصراع بمبدأ القوة حيث لابد من وجود عناصر في التنظيم هي:

- لابد أن يكون هناك أكثر من طرف ضالع في العملية.

¹ - معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص20.

² - رحالي حجيبة، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010، ص 69.

³ - حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص10-11.

- تعارض الأنشطة التي يمارسها كل طرف.
- من الطبيعي أن تتوقع من كل طرف أن يستخدم من الوسائل ما يكفل له تحقيق ما يريد سواء كانت هيئة سليمة أم قهرية عنيفة.
- وهذه التفاعلات لابد وأن تكون في صورة يمكن أن يلمسها ويدركها الملاحظ المحايد.¹

4- نتائج الصراع التنظيمي:

- إن الفرد داخل التنظيم هو المحور الرئيسي الذي يعبر حركية المنظمة فإن من غير المعقول استمرار العلاقات بصفة مستقرة دائماً، بل لابد من أن تحدث خلاقات ترقى الى درجة الصراع داخل المنظمة ومن نتائجه نذكر:
- **ضعف الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه، والى عدم إتقانه لعمله، والى التغيب، وإهمال مهامه الوظيفية وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل.
 - **دوران العمل:** يعتبر دوران العمل ظاهرة سلبية بالنسبة للمنظمة لأنها سوف تتحمل أعباء إستبدال الأفراد الذين سيتركونها أو يغيروا المصلحة التي يعملون بها.
 - **تدني أداء الأفراد العاملين:** عدم تكافؤ الفرص في الترقيات والمكافآت والحوافز يؤدي الى نقص في أداء المنظمة.
 - **التغيب عن العمل:** يعتبر التغيب عن مكان العمل رد فعل عن إستياء العاملين حول ظروف العمل، مثل التغيب بسبب المرض أو ميعاد مع الطبيب وهي أسبا ب يحاول الفرد من خلال الإبتعاد عن مكان العمل.
 - **إنخفاض مستوى الإنتاجية:** يعني درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي الى حالة عدم الرضا وتتسبب في إنخفاض الإنتاجية.²

¹ مجدي أحمد محمد بيومي، القيادة الكارزمية والتغيير السياسي في مصر، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 2014، ص 57.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 324.

5- مستويات الصراع التنظيمي: هناك عدة مستويات نذكر منها:

أ- الصراع على مستوى الفرد: يحدث هذا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في أي واحد منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية.

- وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالآتي:

- تعارض الدور: وذلك بشعور الفرد يتعارض مع الدور الذي يلعبه داخل الجماعة.

- عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إشباع حاجاته، وعندما يتعارض تحقيق الهدف مع الجماعة.

- تعارض الأهداف: تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعتذر للوصول الى الهدف نوبين من التعارض هناك أهداف متعارضة ذات مزايا فقط، وأهداف متعارضة ذات عيوب فقط.¹

ب- الصراع على مستوى التنظيم:²

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، نتيجة الاختلاف حول السلطة والإمكانيات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم، كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كان بها نقص، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة، ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

- الصراع الأفقي: يحدث بين الأقسام والوحدات.

- الصراع العمودي: يحدث بين القائد وتابعيه في العمل حول إنجازهم معين

- كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية في المنظمة

- الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية)

- الصراع بين الإدارات الوظيفية.

- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

ج- الصراع بين المنظمات: يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشأ خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، فالصراع الذي يقع بين المنظمة وبين غيرها في المنظمات التي تزاحمها في ذات النشاط وعلى ذات العملاء الذين يتقلدون ماتخرجه المنظمة من منتجات أو تقدمه من خدمات.³

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 326.

² المرجع نفسه، ص 326.

³ معن عياصرة، المرجع السابق، ص 37.

6- مظاهر الصراع التنظيمي:

إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، فيؤدي إلى إنتشار الصراعات داخل التنظيم هذا مايسمح بظهور النقابات وكذلك الإضرابات.

- تعريف النقابة: عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات أو الصناعات التي ينتمون إليها، ويكون أساس التكوين فيها على المستوى الأفقي في التنظيم.¹

- دور النقابة:²

- تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.
- حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية والارتجالية.
- الرعاية الاجتماعية لأعضاء النقابة من العمال.
- الإضرابات العمالية³: يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية، ويعبر الإضراب عن حالة الفوضى والتذمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة.
- أسباب الإضرابات⁴:
- اعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.
- ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.
- يرى العامل بأن الإدارة ظالمة وأن المسؤولين لديهم امتيازات خاصة دون العمال العاديين.

¹-عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 308-309.

²- طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2007 ص 216.
عبد الغفار حنفي ص 335.

³-دي سيزلاي أندرو، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 433.

⁴-دي سيزلاي أندرو، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، المرجع نفسه.

خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل الصراع التنظيمي، مراحل الصراع، القوة والصراع، مستويات الصراع، مظاهر الصراع، نتائج الصراع.

وبنهاية هذا الفصل أن موضوع الصراع التنظيمي يجب النظر إليه بنظرة إيجابية كونه حالة حقيقية تعيشها معظم التنظيمات وينبغي أن ندرس أسبابه وأن نستثمر أثاره الإيجابية وأن يتم تجاوز الآثار السلبية وعلاجها من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

الفصل الرابع:
المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

ميدان العلوم الاجتماعية يزخر بتعدد المناهج وتميزها تماشياً مع تنوع وتعدد الظواهر المدروسة إذ يعتبر الجانب الميداني للدراسة اهم قسم فيها. فهي مرحلة انتقالية من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي الميداني أين يربط الباحث كل ما هو نظري بالجانب الميداني والتحقق من فرضيات الدراسة والوصول الى النتائج العامة فقد تم بناء استبيان للبحث والخروج بها للميدان ثم تم بناء جداول احصائية حسب اسئلة الاستبيان ثم قمنا بتحليل نسب الجداول احصائي لنصل الى نتائج خاصة التي تبين العلاقة بين المتغيرات الدراسة بما ان موضوعنا يتمحور حول علاقة المهارات القيادية بإدارة الصراع التنظيمي.

1-مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

المجال المكاني أي النطاق الجغرافي ومكان إجراء الدراسة الميدانية، أي المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية وفي هذه الدراسة اخترت كلية الإقتصاد والتسيير بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

1-2- المجال الزمني:

يقصد به الفترة التي ينزل فيها الباحث الى ميدان الدراسة، وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك إبتداء من 2022/05/15 الى غاية 2022/06/16 حيث يمكن تقسيم هذه الفترة الى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تمت بعد أخذ الموافقة من عمادة الكلية وكان الهدف هو التعرف على مكان الإدارة، بإضافة الى تحصيل أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال الزيارة اليومية للإدارة محل الدراسة.

- المرحلة الثانية: حيث خصصت هذه الفترة للقيام بعملية توزيع الإستمارات على أفراد العينة وإسترجاعها.

1-3- المجال البشري: نظرا لطبيعة الموضوع الذي يهدف الى البحث عن العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة الصراع التنظيمي تم إختيار كلية الإقتصاد بجامعة محمد بوضياف تتكون من إدارة رئيسية واربعة اقسام حيث يعمل بها 60 موظفا وبما أن مجتمع البحث ذات حجم صغير تم دراسته ككل للوصول الى نتائج في مستوى البحث العلمي.

2-منهج الدراسة:

يمكن تعريف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، ويعرفه موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية".

تعريف رشيد زرواتي: "هو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينير الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث".¹

موضوع الدراسة بالإضافة انه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف ظاهرة بل الى كشف العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها والوصول الى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره وكان هذا في مرحلتين اساسيتين الاولى هي المرحلة الاستطلاعية والتي تم تكوين فيها الجانب النظري وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الاساسية والمرحلة الثانية وهي مرتبطة بوصف الموضوع الدراسة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

¹ - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، الجزائر، ط1، 2002، ص 175.

المنهج يعني فن التنظيم الصحيح لمجموعة من الأفكار العديدة أما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين.¹

المنهج الوصفي: الذي يهدف الى دراسة ظاهرة لها خصائصها وإبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول الى اسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم.²

3-مجتمع الدراسة:

3-1- العينة:

تعرف العينة بأنه: تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث، نظرا الى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع، وعليه يمكن القول أن العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين، انها بذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختيار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت، إن العينة هي المرور من وحدات مرتفعة عدديا ومنتشرة جغرافيا لا يمكن القيام بالاختبار عليها الى وحدات يمكن التحكم فيها، وبالتالي يمكن اختيارها، انها عملية تقليص عالم البحث، أي لا تأخذ كل عناصر مجتمع البحث بل جزء فقط منها لإجراء الاختبار عليها.³

- خطوات اختيار العينة: يقوم الباحث عندي اختيار العينة بهذه الخطوات:⁴

- تحديد وحدة العينة

- تحديد الإطار الذي تؤخذ منه العينة.

- تحديد حجم العينة

- تحديد طريقة اختيار العينة.

3-2- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

بعدما تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثله تمثيلا جيدا نمر الى الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات وكما هو

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 1999، ص99.

² عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص24.

³ - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، ص135.

⁴ أحمد مصطفى خاطر، التحليل الإحصائي للبحوث في الخدم الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص6.

معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحدد تبعاً لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضاً طبيعة فرضيات الدراسة.

واستناداً على ما سبق وتماشياً مع هذه التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا بالملاحظة المباشرة. والاستمارة الاستبيان وهذا بغية الالمام بجوانب موضوع البحث.

3-3- الملاحظة:

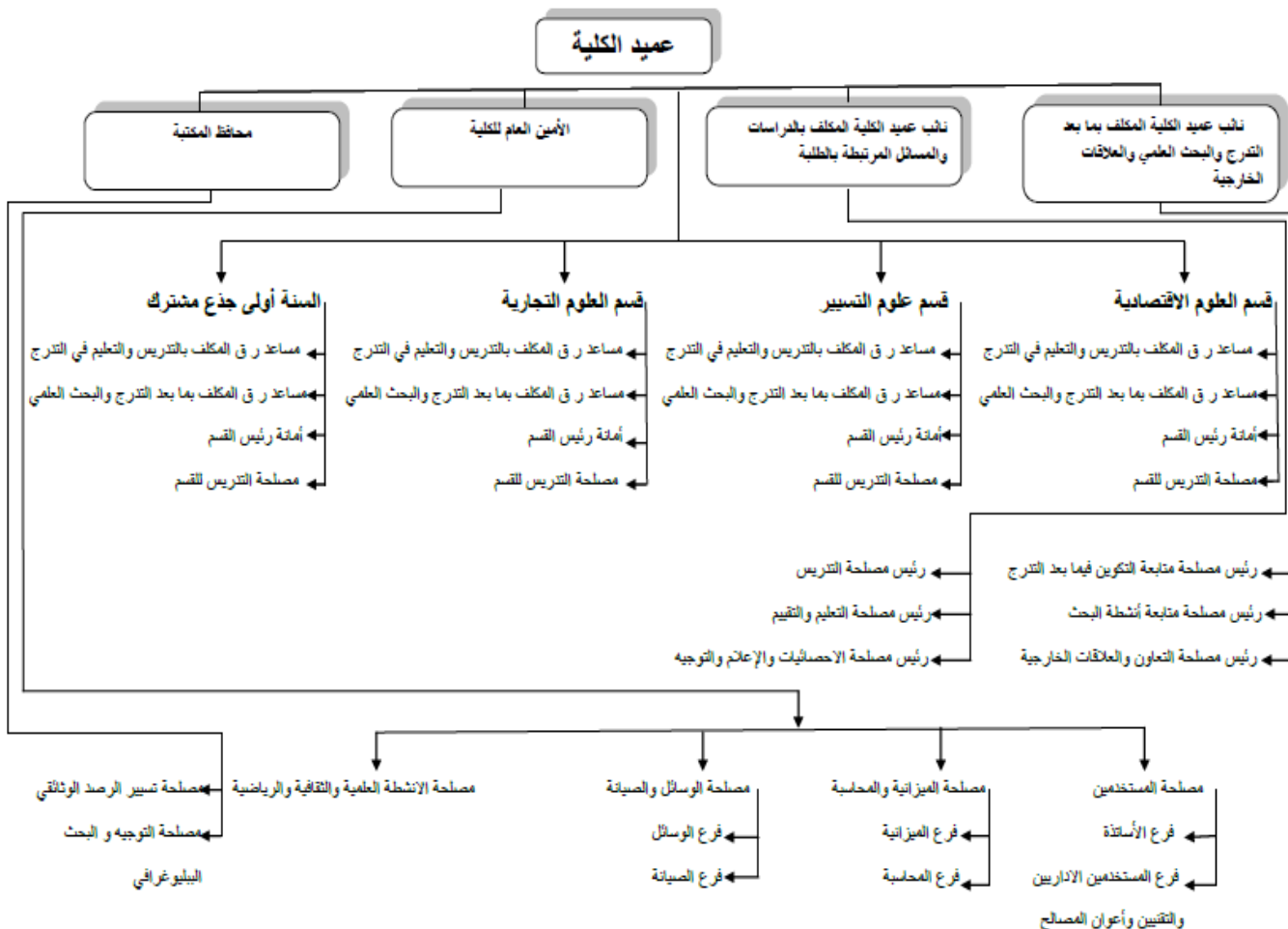
الملاحظة هي اللبنة الأولى التي يقوم عليها البحث العلمي حيث إنها الأسلوب الأول الذي يلجأ إليه الباحث حتى اختباره لموضوع البحث وتعتبر الملاحظة من أهم الأدوات والوسائل المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها.

3-4- الاستمارة: وهي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كمياً، فيما بعد تقارن بها مع ما تم اقتراحه.

هي نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق البريد.¹

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومة، 2002، ص 123.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر : <https://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/2016-09-22>

4- الخصائص العامة لعينة البحث

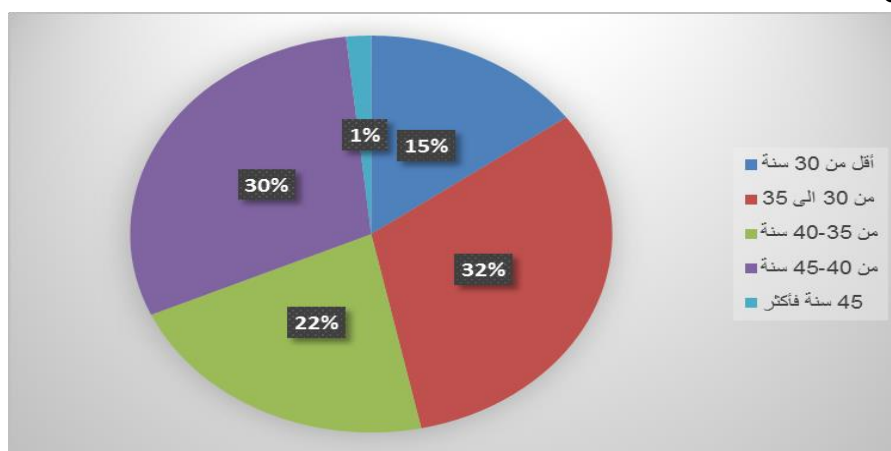
الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	15,0
من 30 الى 35	19	31,7
من 36-40 سنة	13	21,7
من 41-45 سنة	18	30,0
45 سنة فأكثر	1	1,7
الإجمالي	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن الذين أعمارهم من اقل من 30 سنة بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 15 %، أما الذين يتراوح سنهم من

30- 35 سنة فقد كان عددهم 19 بنسبة قدرت بـ 31.7 %، أما الذين يتراوح سنهم من 36- 40 سنة فقد كان عددهم 13 بنسبة قدرت بـ 21.7 %، أما الذين يتراوح سنهم من 41- 45 سنة فقد كان عددهم 18 بنسبة قدرت بـ 30 %، أما الذين يتراوح سنهم من 45 سنة فأكثر فقد كان عددهم 01 بنسبة قدرت بـ 1.7 %.

يتضح من جدول أن نسبة الإناث أكبر من الذكور وذلك راجع الى تكافئ الفرص في العمل والى تزايد نسبة النساء العاملات خصوصا في المجالات الخدماتية وتتامي ثقافة المجتمع حول عمل المرأة وكذا فقط أصبحت المجتمع يشجع المرأة على مواصلة دراساتها العليا والجامعة تعتبر قبلة للعلم والرقى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



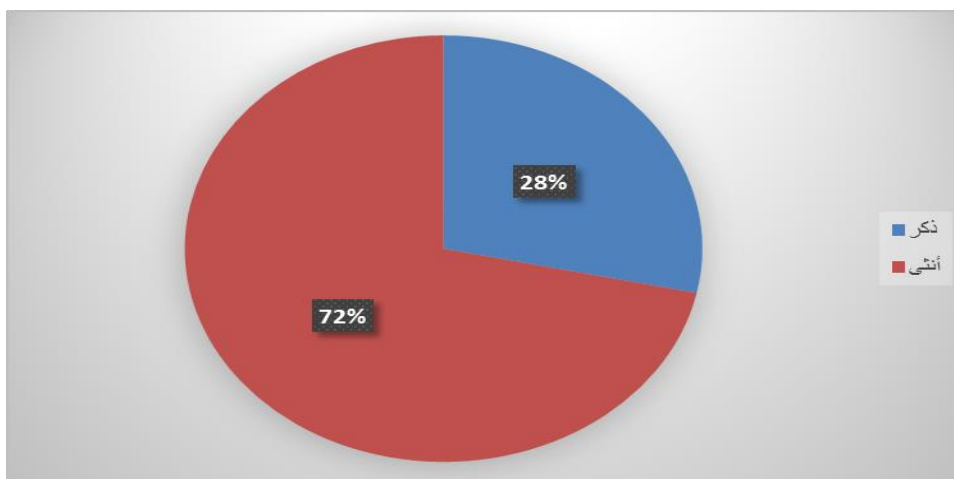
الشكل رقم (4): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
28,3	17	ذكر
71,7	43	أنثى
%100	60	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 60 فردا، نلاحظ أن 17 فردا يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 28,3 %، أما حجم الاناث فقد بلغ 43 أنثى بنسبة قدرت بـ 71,7 %.

من خلال الجدول يتضح بأن فئة الشباب والكهول هي الأكثر توظيفا ويعزى ذلك الى كون هذا السن يكون فيه الفرد قادرا على العطاء ويتميز بنضج فكري والجامعة هي منبر علم وتحتاج الى إطارات تتسم بالانضباط في العمل وتحمل المسؤولية، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



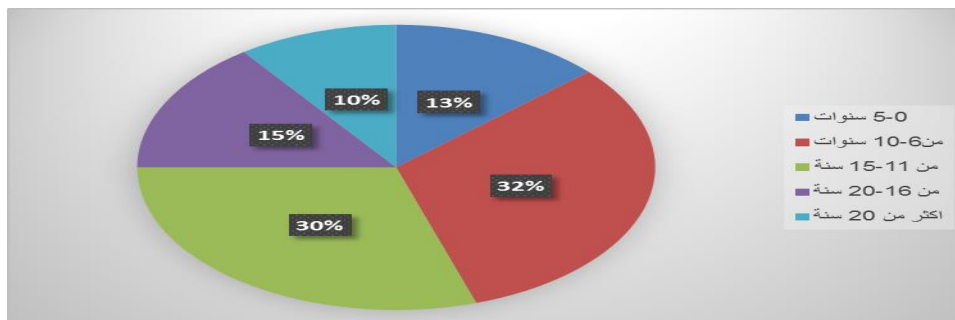
الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
سنوات فأقل 05	8	13,3
من 6-10 سنوات	19	31,7
من 11-15 سنة	18	30,0
من 16-20 سنة	9	15,0
أكثر من 20 سنة	6	10,0
الإجمالي	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن الذين يملكون أقدمية من 5 سنوات فأقل بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة 13.3%، أما الذين يملكون مدة أقدمية من 6 إلى 10 سنوات فقد كان عددهم 19 بنسبة قدرت بـ 31.7%، وفيما يتعلق بالذين يملكون مدة أقدمية من 11 إلى 15 سنوات فقد بلغ عددهم 18 أفراد بنسبة 30%، في حين قدر عدد من يملكون أقدمية من 16 إلى 20 سنوات فقد كان عددهم 9 بنسبة قدرت بـ 15%، أما من يملكون أقدمية من أكثر من 20 سنة فقد كان عددهم 6 بنسبة قدرت بـ 10%.

من خلال الجدول يتضح أن كافة الموظفين دائمين وهذا يعزى إلى الصرامة في القوانين كون الجامعة تعتبر منبر علم فكل سنة يتخرج المئات من الشباب حاملي الشهادات فلا يمكن أن نجعل مستقبل أبنائنا في يد موظفين غير دائمين، هذا ما يوضحه الشكل التالي:



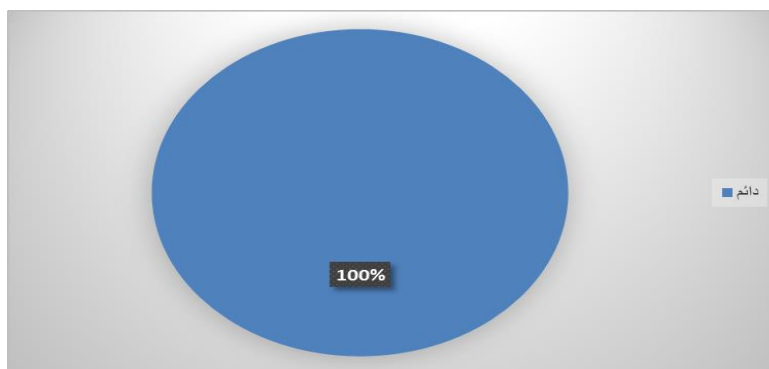
الشكل رقم (6) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
دائم	60	100%
الإجمالي	60	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ كلهم موظفين بعقود دائمة.

من خلال الإحصائيات التي في الجدول يتضح أن نسبة الجامعيين هي الأكثر توظيفاً كون الشباب بحاجة ماسة إلى العمل فالقليل منهم من يواصل دراسته العليا خصوصاً وأن الظروف الاجتماعية قاسية ومعظم فئات المجتمع من الطبقة المتوسطة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

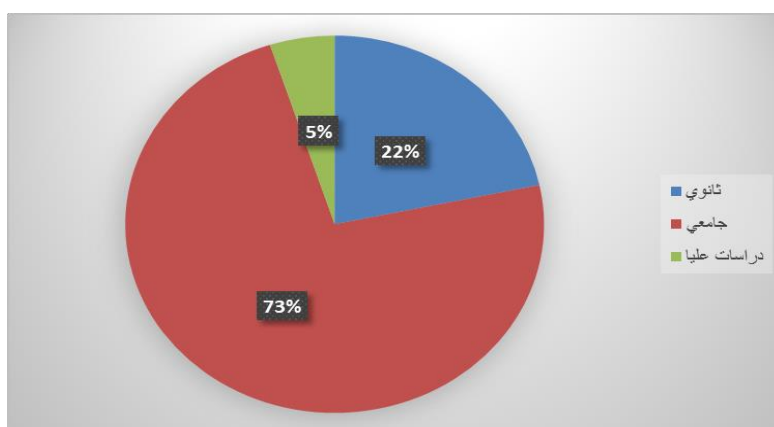


الشكل رقم (7): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	21,7
جامعي	44	73,3
دراسات عليا	3	5,0
الإجمالي	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 13 فرد يمثل (ذوي مؤهل ثانوي) بنسبة بلغت 21.7%، أما حجم ذوي مؤهل (جامعي) فقد بلغ 44 بنسبة قدرت بـ 73.3%، في حين نجد فرد (03) أفراد ذوي مؤهل (دراسات عليا) بنسبة بلغت 5%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

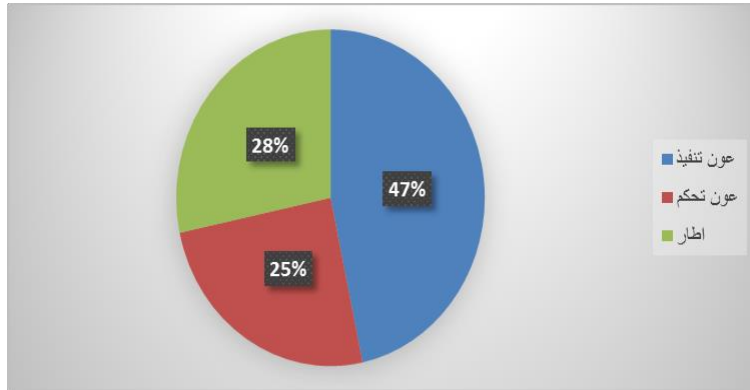


الشكل رقم (8): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذ	28	46,7
عون تحكم	15	25,0
إطار	17	28,3
الإجمالي	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن 28 فرد يمثل (فئة أعوان التنفيذ) بنسبة بلغت 46.7%، أما حجم ذوي فئة (أعوان التحكم) فقد بلغ 45 بنسبة قدرت بـ 25%، في حين نجد (17) ينتمون إلى فئة (الاطارات) بنسبة بلغت 28.3%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (9): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع المنصب

الفصل الخامس:
تحليل ومعالجة المعطيات الميدانية

1- وصف أبعاد ومؤشرات المهارات القيادية ومناقشتها:

1-1- وصف البعد الأول للمتغير المستقل (المهارات الإنسانية):

الجدول رقم (7): المهارات الإنسانية

رقم العبارة	عبارات المهارات الإنسانية	بدائل الاجابة					
		موافق		محايد		غير موافق	
		ت	%	ت	%	ت	%
7	يساعد القائد على التفاعل الإيجابي في العمل بين المرؤوسين	39	65,0	16	26,7	5	8,3
		المتوسط	0,64746	الانحراف	2,5667	المستوى	الموافقة
8	يستفيد القائد من جهود المرؤوسين في تطوير العمل الإداري	42	70,0	15	25,0	3	5,0
		المتوسط	0,57711	الانحراف	2,6500	المستوى	الموافقة
9	يقوم القائد بتفهم دوافع المرؤوسين.	29	48,3	22	36,7	9	15,0
		المتوسط	0,72875	الانحراف	2,3333	المستوى	الموافقة
10	يعمل القائد على تنسيق الجهود من أجل خلق روح العمل الجماعي.	29	48,3	22	36,7	9	15,0
		المتوسط	0,72875	الانحراف	2,3333	المستوى	الموافقة
11	يستخدم القائد تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على المرؤوسين.	23	38,3	25	41,7	12	20,0
		المتوسط	0,74769	الانحراف	2,1833	المستوى	محايد
12	يتقن القائد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات الى المرؤوسين.	29	48,3	21	35,0	10	16,7
		المتوسط	0,74769	الانحراف	2,3167	المستوى	الموافقة
13	يتميز القائد بالقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين.	31	51,7	20	33,3	9	15,0
		المتوسط	0,73569	الانحراف	2,3667	المستوى	الموافقة
14	القائد يعمل على التخفيف من ضغوط العمل على المرؤوسين.	31	51,7	10	16,7	19	31,7
		المتوسط	0,89821	الانحراف	2,2000	المستوى	الموافقة
		المتوسط	0,43082	الانحراف	2,3688	المستوى	الموافقة
	البعد الأول ككل						

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى التكرارات والنسب المئوية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول من ابعاد المتغير المستقل (المهارات الانسانية) حيث نلاحظ

أن أغلبية إجابات أفراد العينة على العبارات كانت لصالح البديل (موافق) وهي العبارات رقم (07، 08، 09، 10، 12، 13، 14)

فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (08) والتي نصت على: "يستفيد القائد من جهود المرؤوسين في تطوير العمل الإداري حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 42 فرد بنسبة 70%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت بـ 25 % . أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 3 فرد بنسبة قدرت بـ 05% . وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.57).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (07) والتي نصت على: "يساعد القائد على التفاعل الإيجابي في العمل بين المرؤوسين"، حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 39 فرد بنسبة 65%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 26.7 % . أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 5 فرد بنسبة قدرت بـ 8.3 % وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.64).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (13) والتي نصت على: "يتميز القائد بالقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين"، حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة 51,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 33.3 % . أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 9 فرد بنسبة قدرت بـ 15 % . وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.73).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (9) والتي نصت على: "يقوم القائد بتفهم دوافع المرؤوسين." حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة 48,3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت بـ 36.7 % . وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 9 فرد بنسبة قدرت بـ 15 % . وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0,72).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (10) والتي نصت على: "يعمل القائد على تنسيق الجهود من أجل خلق روح العمل الجماعي." حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة 48,3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 22 فرد

بنسبة قدرت بـ 36.7 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 9 فرد بنسبة قدرت بـ 15 %. وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0,72).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (12) والتي نصت على: "يتقن القائد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات الى المرؤوسين" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة 48,3 %، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 35 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 10 فرد بنسبة قدرت بـ 16,7 %. وجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,31) وانحراف معياري (0,74).

بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (14) والتي نصت على: "القائد يعمل على التخفيف من ضغوط العمل على المرؤوسين." حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة 51,7 %، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 10 فرد بنسبة قدرت بـ 16,7 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 19 فرد بنسبة قدرت بـ 31,7 %. وجاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2,20) وانحراف معياري (0,89).

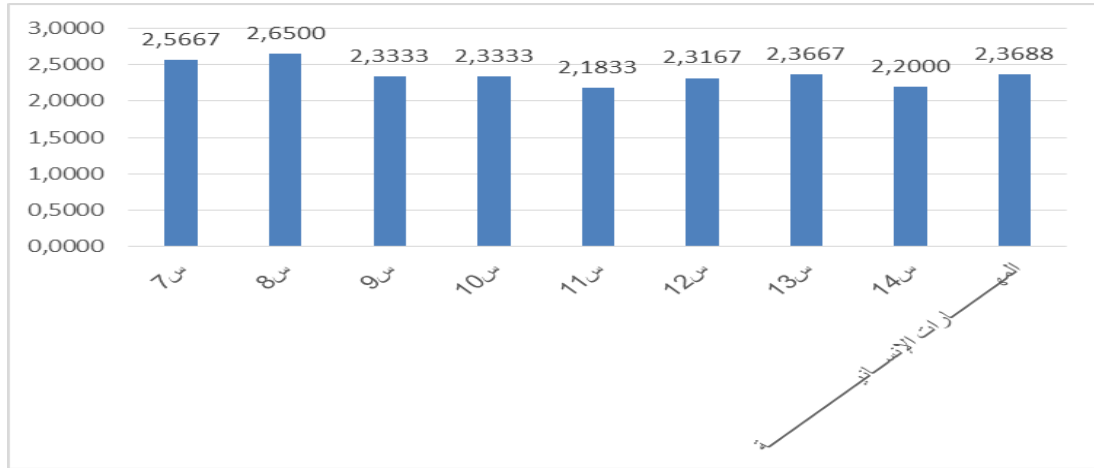
ما عدى العبارات رقم (11) التي نصت (يستخدم القائد تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على المرؤوسين). حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة 41,7 %، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 38,3 %. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 12 فرد بنسبة قدرت بـ 20 %. حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,18) وانحراف معياري (0,74).

وأما بالنسبة للمتوسط العام للبعد (المهارات الإنسانية) فقد بلغ 2,36 بانحراف معياري قدر بـ 0,43 أي أن متوسط عبارات البعد تشير الى البديل (موافق) أي أن أغلبية افراد العينة يوافقون على توفر المهارات الانسانية. كون المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال العالي [2.34-3].

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عناصر المهارات الإنسانية بكلية الإقتصاد جاءت إيجابية وهو ما يفسر بأن امتلاك القائد للمهارات الإنسانية داخل الكلية مما يساعد على خلق جو من التفاعل الإيجابي بين العاملين يساعد على التقدم وتطوير العمل الإداري وخلق روح العمل الجماعي داخل الكلية ، غير أنه جاء مؤشر واحد محايد الذي هو يستخدم القائد تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على المرؤوسين محايد كونه حسب العاملين يعتبر مؤشر ثانوي نظرا كون الكلية بها ما يكفي من قوة تفاعل

وتتسق بين جهود المرؤوسين إضافة الى بناء علاقات جيدة استدعت عدم الحاجة لتعزيز هذه المهارة بلغة الجسد .

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد العينة يؤكدون أن المهارات الانسانية تتوفر وبدرجة عالية. وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (10): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد المهارات الانسانية.

1-2- وصف البعد الثاني للمتغير المستقل (المهارات الفكرية):

الجدول رقم (8): المهارات الفكرية

رقم العبارة	المهارات الفكرية	بدائل الاجابة					
		أوافق		محايد		غير موافق	
		ت	%	ت	%	ت	%
15	يعمل القائد على توزيع المرؤوسين حسب قدراتهم ومهاراتهم في العمل	25	41,7	20	33,3	15	25,0
		المتوسط	2,1667	الانحراف	0,80605	المستوى	الموافقة
		ت	%	ت	%	ت	%
		27	45,0	21	35,0	12	20,0
16	يقوم القائد بالتفكير المبدع خصوصا في الأعمال الجديدة	27	45,0	21	35,0	12	20,0
		المتوسط	2,2500	الانحراف	0,77295	المستوى	الموافقة
		ت	%	ت	%	ت	%
		31	51,7	13	21,7	16	26,7
17	يهتم القائد بالتخطيط والتنظيم الجيد لمهام المرؤوسين	31	51,7	13	21,7	16	26,7
		المتوسط	2,2500	الانحراف	0,85618	المستوى	الموافقة
		ت	%	ت	%	ت	%
		24	40,0	21	35,0	15	25,0
18	يخصص القائد من حين لآخر وقتا لدراسة طرق جديدة في العمل	24	40,0	21	35,0	15	25,0
		المتوسط	2,1500	الانحراف	0,79883	المستوى	الموافقة
		ت	%	ت	%	ت	%
		31	51,7	18	30,0	11	18,3
19	يعلن القائد الأفكار المبدعة للمرؤوسين أثناء الاجتماعات	31	51,7	18	30,0	11	18,3
		المتوسط	2,3333	الانحراف	0,77387	المستوى	الموافقة
		ت	%	ت	%	ت	%
		25	41,7	15	25,0	20	33,3
20	ابتكار القائد لأساليب الجديدة لأداء العمل	25	41,7	15	25,0	20	33,3
		المتوسط	2,0833	الانحراف	0,86928	المستوى	الموافقة
		ت	%	ت	%	ت	%
		26	43,3	20	33,3	14	23,3
21	للقائد القدرة على تحليل ودراسة المشاكل التي تواجه المرؤوسين في العمل	26	43,3	20	33,3	14	23,3
		المتوسط	2,2000	الانحراف	0,79830	المستوى	الموافقة
		المتوسط	2,2048	الانحراف	0,50481	المستوى	الموافقة
		المتوسط	2,2048	الانحراف	0,50481	المستوى	الموافقة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى التكرارات والنسب المئوية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول من ابعاد المتغير المستقل (المهارات الفكرية) حيث نلاحظ أن كل إجابات افراد العينة على العبارات كانت لصالح البديل (موافق).

فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (19) والتي نصت على: " يعلن القائد الأفكار المبدعة للمرؤوسين أثناء الاجتماعات" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة 51,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 18 فرد بنسبة قدرت بـ 30%. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3%. وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري (0,77).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (16) والتي نصت على: " يقوم القائد بالتفكير المبدع خصوصا في الأعمال الجديدة" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة 45%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 35%. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 12 فرد بنسبة قدرت بـ 20%. وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,25) وانحراف معياري (0,77).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (17) والتي نصت على: " يهتم القائد بالتخطيط والتنظيم الجيد لمهام المرؤوسين" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة 51,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت بـ 21,7%. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 26,7%. وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,25) وانحراف معياري (0,85).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (21) والتي نصت على: "للقائد القدرة على تحليل ودراسة المشاكل التي تواجه المرؤوسين في العمل" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة 43,3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 33,3%. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 14 فرد بنسبة قدرت بـ 23,3%. وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,20) وانحراف معياري (0,79).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (15) والتي نصت على: " يعمل القائد على توزيع المرؤوسين حسب قدراتهم ومهاراتهم في العمل" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة 41,7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 20 فرد

بنسبة قدرت ب 33.3 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت ب 25%. وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.80).

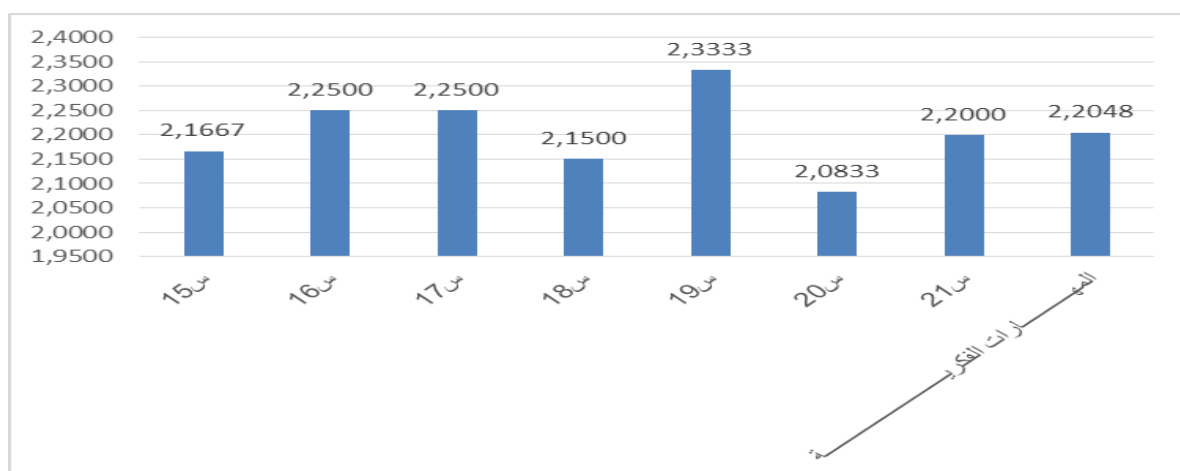
أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (18) والتي نصت على: "يخصص القائد من حين لآخر وقتا لدراسة طرق جديدة في العمل" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 24 فرد بنسبة 40%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت ب 35 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت ب 25 %. وجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.79).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (20) والتي نصت على: "ابتكار القائد لأساليب الجديدة لأداء العمل" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة 41.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت ب 25 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت ب 33.3 %. وجاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.86).

وأما بالنسبة للمتوسط العام للبعد (المهارات الفكرية) فقد بلغ 2,2048 بانحراف معياري قدر ب 0,50 أي ان متوسط عبارات البعد تشير الى البديل (موافق) أي أن اغلبية افراد العينة يوافقون على توفر المهارات الفكرية وبدرجة متوسطة كون المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [1.67-2.33].

يتضح أن بعد المهارات الفكرية من وجهة رأي المرؤوسين جاءت إيجابية كون القائد يعمل على تشجيعهم على أعمالهم الإدارية بخلق أساليب جديدة تتماشى والعمل الإداري مع تحفيز المرؤوسين بإتباع بعض الأفكار المبدعة من طرفهم كذلك الكلية تقوم على توزيع الأعمال الإدارية كل حسب قدراته الشخصية وهذا ما جعل إجابات المبحوثين تكون كلها إيجابية.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد العينة يؤكدون أن المهارات الفكرية تتوفر وبدرجة متوسطة. وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (11): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد المهارات الفنية

1-3- وصف البعد الثالث للمتغير المستقل (المهارات الفنية):

الجدول رقم (9): المهارات الفنية

رقم العبارة	بدائل الاجابة					
	أوافق		محايد		غير موافق	
	ت	%	ت	%	ت	%
22	16	26,7	29	48,3	15	25,0
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,0167	0,72467	محايد			
	ت	%	ت	%	ت	%
23	27	45,0	22	36,7	11	18,3
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,2667	0,75614	الموافقة			
	ت	%	ت	%	ت	%
24	28	46,7	26	43,3	6	10,0
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,3667	0,66298	الموافقة			
	ت	%	ت	%	ت	%
25	32	53,3	15	25,0	13	21,7
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,3167	0,81286	الموافقة			
	ت	%	ت	%	ت	%
26	35	58,3	12	20,0	13	21,7
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,3667	0,82270	الموافقة			
	ت	%	ت	%	ت	%
27	34	56,7	16	26,7	10	16,7
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,4000	0,76358	الموافقة			
	ت	%	ت	%	ت	%
28	40	66,7	12	20,0	8	13,3
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,5333	0,72408	الموافقة			
	ت	%	ت	%	ت	%
29	33	55,0	20	33,3	7	11,7
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,4333	0,69786	الموافقة			
	ت	%	ت	%	ت	%
30	32	53,3	19	31,7	9	15,0
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,3833	0,73857	الموافقة			
	المتوسط	الانحراف	المستوى			
	2,3426	0,42089	الموافقة			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى التكرارات والنسب المئوية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول من ابعاد المتغير المستقل (المهارات الانسانية) حيث نلاحظ أن أغلبية إجابات افراد العينة على العبارات كانت لصالح البديل (موافق) وهي العبارات رقم (28، 29، 27، 30، 24، 26، 23، 25). فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (28) والتي نصت على: " قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 40 فرد بنسبة 66.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 12 فرد بنسبة قدرت بـ 20 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 8 فرد بنسبة قدرت بـ 13.3 %. وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.72).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (29) والتي نصت على: "يؤمن القائد بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 33 فرد بنسبة 55.3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 19 فرد بنسبة قدرت بـ 31.9 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 9 فرد بنسبة قدرت بـ 15 %. وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.69).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (27) والتي نصت على: "لدى القائد رؤية مستقبلية في مجال العمل"، حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 34 فرد بنسبة 56.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 26.7 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 10 فرد بنسبة قدرت بـ 16.7 %. وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.76).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (30) والتي نصت على: " يعمل القائد على تحمل المسؤولية" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 32 فرد بنسبة 53.3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 19 فرد بنسبة قدرت بـ 31.7 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 9 فرد بنسبة قدرت بـ 15 %. وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.73).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (24) والتي نصت على: " يتحكم القائد بمشاعره وضبط النفس حتى في وقت الطوارئ أثناء العمل " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 28 فرد بنسبة 46.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 26 فرد

بنسبة قدرت ب 43.3 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 6 فرد بنسبة قدرت ب 10 %. وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.66).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (26) والتي نصت على: "ينجز القائد أعماله باحترافية وإتقان"، حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 35 فرد بنسبة 58.3 %، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 12 فرد بنسبة قدرت ب 20 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت ب 21.7 %. وجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.82).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (25) والتي نصت على: "يتمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال تخصصه"، حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 32 فرد بنسبة 53.3 %، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت ب 25 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت ب 21.7 %. وجاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.81).

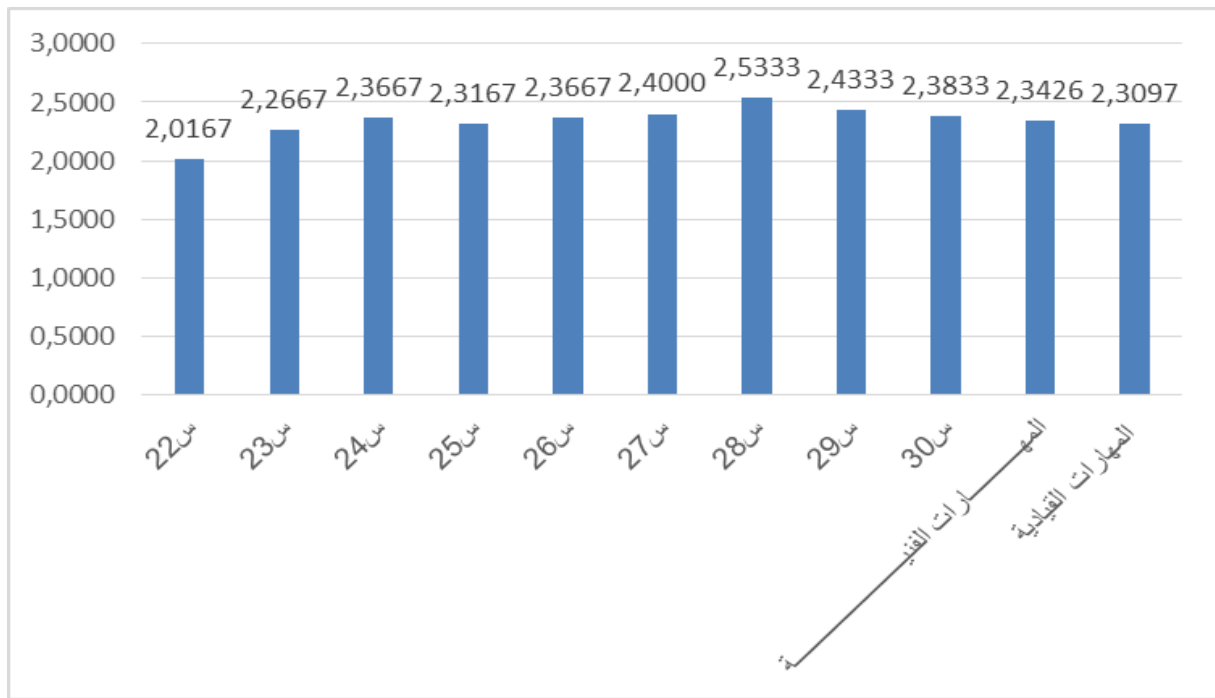
أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (23) والتي نصت على: "قدرة القائد على إيجاد الحلول في الوقت المناسب" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة 45 %، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت ب 36.7 %. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت ب 18.3 %. وجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.75).

ما عدى العبارات رقم (22) التي نصت ((يعمل القائد على الإلمام بالمعلومات والمعارف الخاصة بالمرؤوسين) حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة 48.3 %، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت ب 26.7 %. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 15 فرد بنسبة قدرت ب 25 %. حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (0.72).

وأما بالنسبة للمتوسط العام للبعد (المهارات الفنية) فقد بلغ 2.34 بانحراف معياري قدر ب 0.42 أي أن متوسط عبارات البعد تشير الى البديل (موافق) أي أن اغلبية افراد العينة يوافقون على توفر المهارات الفنية كون المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال العالي [2.34-3].

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عناصر المهارات الفنية من وجهة نظر المرؤوسين جاءت إيجابية وهو ما يفسر قوة تحكم القائد بهذه المهارة كونه لديه رؤية مستقبلية في ميدان العمل تساعد على توظيف خبراته لصالح تطوير العمل الإداري وهذا ما يعود بالأريحية على المرؤوسين وقد جاء مؤشر واحد محايد كون القائد لا يستطيع أن يقوم بالإلمام بالمعلومات الشخصية لكل مرؤوس.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد العينة يؤكدون أن المهارات الفنية تتوفر وبدرجة عالية. وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد المهارات الفنية.

2- وصف أبعاد ومؤشرات إدارة الصراع التنظيمي ومناقشتها.

2-1- وصف البعد الاول للمتغير التابع (أسلوب الحل الوسط)

الجدول رقم (10): أسلوب الحل الوسط

رقم العبارة	عبارات أسلوب الحل الوسط	بدائل الاجابة					
		أوافق		محايد		غير موافق	
		ت	%	ت	%	ت	%
31	يساعد القائد الأطراف المتخاصمة لإيجاد حل يرضى الجميع	31	51,7	18	30,0	11	18,3
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
		2,3333	0,77387	الموافقة			
		ت	%	ت	%	ت	%
32	يركز القائد على نقاط الإتفاق بين الأطراف المتخاصمة	30	50,0	19	31,7	11	18,3
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
		2,3167	0,77002	الموافقة			
		ت	%	ت	%	ت	%
33	يشجع القائد المرؤوسين على تبادل وجهات النظر فيما بينهم	27	45,0	22	36,7	11	18,3
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
		2,2667	0,75614	الموافقة			
		ت	%	ت	%	ت	%
34	يسعى القائد لإيجاد حلول للخلافات	31	51,7	16	26,7	13	21,7
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
		2,3000	0,80885	الموافقة			
		ت	%	ت	%	ت	%
35	يقوم القائد بفهم ودراسة المشكلات قبل الشروع في الحلول	26	43,3	23	38,3	11	18,3
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
		2,2500	0,75071	الموافقة			
		ت	%	ت	%	ت	%
36	يحاول القائد التوصل لقرارات ترضى الجميع	31	51,7	20	33,3	9	15,0
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
		2,3667	0,73569	الموافقة			
		ت	%	ت	%	ت	%
37	يساعد القائد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتهم حسب الإمكانيات المتاحة	21	35,0	23	38,3	16	26,7
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
		2,0833	0,78744	محايد			
		المتوسط	الانحراف	المستوى			
البعد ككل (أسلوب الحل الوسط)		2,2738	0,51022	الموافقة			

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى التكرارات والنسب المئوية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول من ابعاد المتغير المستقل (أسلوب الحل الوسط) حيث نلاحظ أن أغلبية إجابات افراد العينة على العبارات كانت لصالح البديل (موافق) وهي العبارات رقم (31، 32، 33، 34، 35، 36).

فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (36) والتي نصت على: "يحاول القائد التوصل لقرارات ترضى الجميع" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة 51.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 33.3%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 9 فرد بنسبة قدرت بـ 15%. وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.73).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (31) والتي نصت على: "يساعد القائد الأطراف المتخاصمة لإيجاد حل يرضى الجميع" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة 51.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 18 فرد بنسبة قدرت بـ 30%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3%. وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.77).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (32) والتي نصت على: "يركز القائد على نقاط الاتفاق بين الأطراف المتخاصمة" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 30 فرد بنسبة 50%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 19 فرد بنسبة قدرت بـ 31.7%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3%. وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.77).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (34) والتي نصت على: "يسعى القائد لإيجاد حلول للخلافات" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 31 فرد بنسبة 51.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 26.7%. وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت بـ 21.7%. وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.80).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (33) والتي نصت على: "يشجع القائد المرؤوسين على تبادل وجهات النظر فيما بينهم"، حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق)

والبالغ عددهم 27 فرد بنسبة 45%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت بـ 36.7 % وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3 %. وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.75).

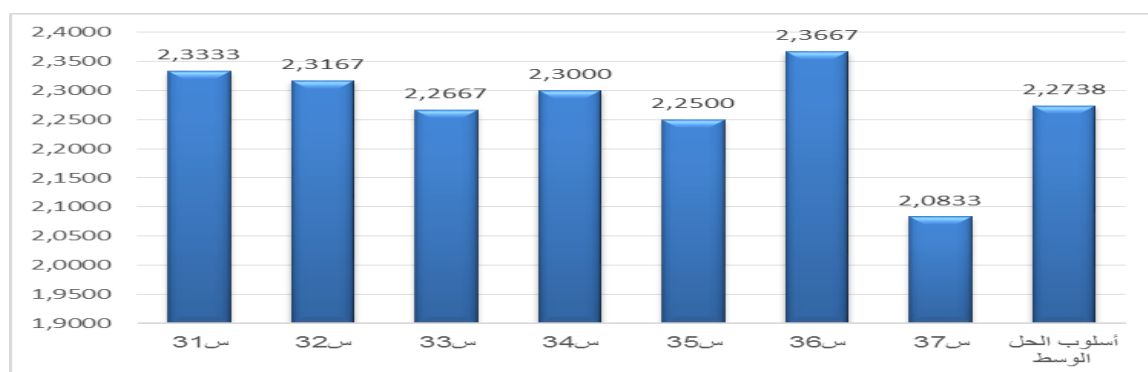
أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (35) والتي نصت على: " يقوم القائد بفهم ودراسة المشكلات قبل الشروع في الحل" حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة 43.3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 38.3 % وأما من أجابوا على العبارة بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3 %. وجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.75).

ما عدى العبارات رقم (37) التي نصت (يساعد القائد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتهم حسب الإمكانيات المتاحة) حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 23 فرد بنسبة 38.3%، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 35 %. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 26.7 %. حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.78).

وأما بالنسبة للمتوسط العام للبعد (أسلوب الحل الوسيط) فقد بلغ 2.27 بانحراف معياري قدر بـ 0.51 أي ان متوسط عبارات البعد تشير الى البديل (موافق) أي أن اغلبية افراد العينة يوافقون على توفر أسلوب الحل الوسيط يتوفر وبدرجة متوسطة كون المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال المتوسط [1.67-2.33].

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عناصر أسلوب الحل الوسيط جاءت إيجابية كون القائد يعمل على دراسة المشكلات من إيجاد الحلول التي ترضى الجميع حسب الإمكانيات المتاحة كما يعمل على تبادل وجهات النظر فيما بين المرؤوسين من خلال إيجاد حلول جذرية للصراع بينهم، غير أنه عبارة يساعد القائد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتهم حسب الإمكانيات المتاحة جاء محايد وهذا يرجع ربما كون الإدارة لاتستوعب الأخطاء كونها منبر علم فلا مكان لتحقيق رغبات الأطراف المتصارعة ويتم تحكيم القوانين المعمول بها.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد العينة يوافقون على أن أسلوب الحل الوسيط يتوافر وبدرجة متوسطة. وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (13): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد أسلوب الحل الوسط

2-2- وصف البعد الثاني للمتغير التابع (أسلوب استخدام القوة والسلطة):

الجدول رقم (11): أسلوب استخدام القوة والسلطة

رقم العبارة	عبارات بعد (أسلوب استخدام القوة والسلطة)	بدائل الاجابة					
		أوافق		محايد		غير موافق	
		ت	%	ت	%	ت	%
		21	35	21	35	18	30
38	يفرض القائد الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	المتوسط	2,0500	الانحراف	0,81146	بين الموافقة والمحايدة	
		ت	%	ت	%	ت	%
		22	36,7%	25	41,7%	13	21,7%
		المتوسط	2,1500	الانحراف	0,75521	المحايد	
39	يعتمد القائد على سلطته في التعامل مع الأطراف المتصارعة	المتوسط	2,1500	الانحراف	0,75521	المحايد	
		ت	%	ت	%	ت	%
		19	31,7%	30	50%	11	18,3%
		المتوسط	2,1333	الانحراف	0,70028	المحايد	
40	يحاول القائد تقديم حلول لحل الصراع	المتوسط	2,1333	الانحراف	0,70028	المحايد	
		ت	%	ت	%	ت	%
		20	33,3%	29	48,3%	11	18,3%
		المتوسط	2,1500	الانحراف	0,70890	الموافقة	
41	يأخذ القائد أن بآراء المرؤوسين لحل الصراع	المتوسط	2,1500	الانحراف	0,70890	الموافقة	
		ت	%	ت	%	ت	%
		25	41,7%	24	40%	11	18,3%
		المتوسط	2,2333	الانحراف	0,74485	الموافقة	
42	يعمل القائد القوانين على تجاهل الخلافات البسيطة بين المرؤوسين	المتوسط	2,2333	الانحراف	0,74485	الموافقة	
		ت	%	ت	%	ت	%
		13	21,7%	33	55%	14	23,3%
		المتوسط	1,9833	الانحراف	0,67627	المحايد	
43	يستخدم القائد العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	المتوسط	1,9833	الانحراف	0,67627	المحايد	
		ت	%	ت	%	ت	%
		24	40%	20	33,3%	16	26,7%
		المتوسط	2,1333	الانحراف	0,81233	الموافقة	
44	يحاول القائد التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها	المتوسط	2,1333	الانحراف	0,81233	الموافقة	
		المتوسط	2,1190	الانحراف	0,44881	الموافقة	
		المتوسط	2,1190	الانحراف	0,44881	الموافقة	
		المتوسط	2,1190	الانحراف	0,44881	الموافقة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى التكرارات والنسب المئوية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول من ابعاد المتغير المستقل (أسلوب استخدام القوة والسلطة) حيث نلاحظ أن أغلبية إجابات افراد العينة على العبارات كانت لصالح البديل (محايد) وهي العبارات رقم (39، 40، 41، 43) اما العبارات رقم (42، 44) فان إجابات افراد العينة على العبارات كانت لصالح البديل (موافق) فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (42) والتي نصت على: " يعمل القائد القوانين على تجاهل الخلافات البسيطة بين الرؤوسين " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة 41.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 24 فرد بنسبة قدرت بـ 40%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3%. وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.74).

ما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (44) والتي نصت على: " يحاول القائد التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 24 فرد بنسبة 40%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 33.3%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 26.7%. وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.81).

اما بالنسبة للعبارات التي جاءت لصالح البديل محايد: حيث العبارة رقم (41) التي نصت ((يأخذ القائد أن بأراء الرؤوسين لحل الصراع) حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 29 فرد بنسبة 48.3%، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 33.3%. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3%. حيث جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.70).

اما العبارة رقم (39) التي نصت ((يعتمد القائد على سلطته في التعامل مع الأطراف المتصارعة) حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 25 فرد بنسبة 41.7%، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 22 فرد بنسبة قدرت بـ 36.7%. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت بـ 21.7%. حيث جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.75).

أما العبارة رقم (40) التي نصت ((يحاول القائد تقديم حلول لحل الصراع) حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 30 فرد بنسبة 50%، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ

عدهم 19 فرد بنسبة قدرت ب 31.7 %. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت ب 18.3 %. حيث جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.70).

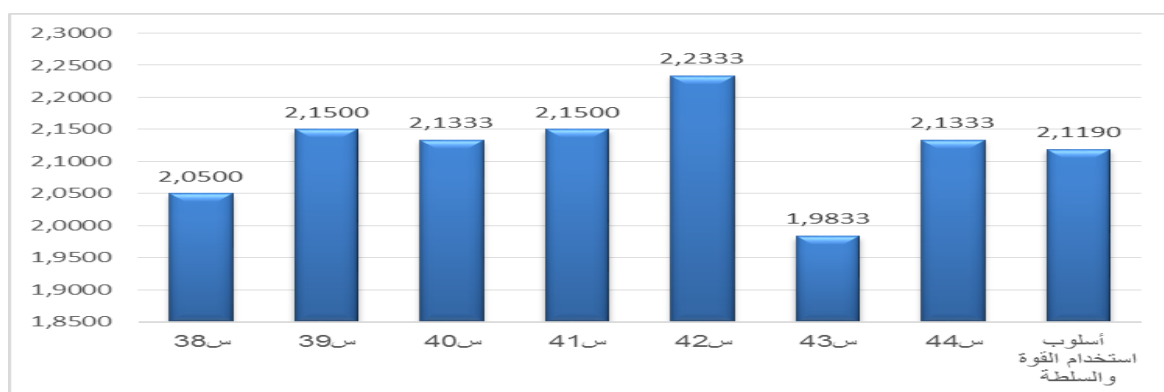
أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (43) والتي نصت على: " يستخدم القائد العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها) حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 33 فرد بنسبة 55%، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت ب 21.7 %. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 14 فرد بنسبة قدرت ب 23.3 % وجاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.67).

أما العبارة رقم (38) فان إجابات افراد العينة توزعت بالتساوي بين البديلين (موافق ومحايد) حيث نصت على (يفرض القائد الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف) حيث بلغ عدد الذين اجابوا بالبديل (محايد)، والبالغ عددهم 21 فرد بنسبة 35%، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت ب 35%. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 18 فرد بنسبة قدرت ب 30 %. حيث جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.81).

وأما بالنسبة للمتوسط العام للبعد (أسلوب استخدام القوة والسلطة) فقد بلغ 2.11 بانحراف معياري قدر ب 0.44 أي ان متوسط عبارات البعد تشير الى البديل (موافق) أي أن اغلبية افراد العينة يوافقون على توفر أسلوب استخدام القوة والسلطة يتوفر وبدرجة متوسطة كون المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال المتوسط [1.67-2.33].

جاءت أغلب إجابة المبحوثين لصالح البديل محايد كون المؤسسة لا تستعمل كثيرا هذا الأسلوب في حل الصراع التنظيمي وتم الإجابة على ثلاثة مؤشرات بالبديل موافق كاستعمال القائد مهاراته لحل مشكلات بين المرؤوسين كذلك إحترام السلم الهرمي بين المرؤوسين.

وعليه نستنتج أن اغلبية افراد العينة يوافقون على أن أسلوب استخدام القوة والسلطة يتوافر وبدرجة متوسطة. وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (14) يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد أسلوب استخدام القوة والسلطة

2-3- وصف البعد الثالث للمتغير التابع (أسوب التعاون):

الجدول رقم (12): أسلوب التعاون

بدائل الاجابة						العبارة	رقم العبارة
غير موافق		محايد		أوافق			
%	ت	%	ت	%	ت	يعمل القائد على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	45
21,7	13	40	24	38,3	23		
المستوى				الانحراف	المتوسط		
الموافقة				0,76284	2,1667		
%	ت	%	ت	%	ت	يضع القائد أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	46
16,7	10	33,3	20	50,0	30		
المستوى				الانحراف	المتوسط		
الموافقة				0,75165	2,3333		
%	ت	%	ت	%	ت	يستعمل القائد مهاراته لحل المشكلات بين المرؤوسين	47
26,7	16	23,3	14	50,0	30		
المستوى				الانحراف	المتوسط		
الموافقة				0,85105	2,2333		
%	ت	%	ت	%	ت	يشجع القائد العمل بروح الفريق في العمل	48
18,3	11	35	21	46,7	28		
المستوى				الانحراف	المتوسط		
الموافقة				0,76117	2,2833		
%	ت	%	ت	%	ت	يحدد القائد الواجبات والمسؤوليات واحترام السلم الهرمي في حالة الصراع بين المرؤوسين	49
18,3	11	35	21	46,7	28		
المستوى				الانحراف	المتوسط		
الموافقة				0,76117	2,2833		
%	ت	%	ت	%	ت	يشجع القائد العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	50
21,7	13	35	21	43,3	26		
المستوى				الانحراف	المتوسط		
الموافقة				0,78312	2,2167		
المستوى				الانحراف	المتوسط	البعد الثالث للمتغير التابع ككل	
الموافقة				0,48177	2,2528		

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى التكرارات والنسب المئوية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث من ابعاد المتغير المستقل (أسلوب التعاون) حيث نلاحظ أن أغلبية إجابات افراد العينة على العبارات كانت لصالح البديل (موافق) وهي العبارات رقم (46، 47، 48، 49، 50)

فبالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (46) والتي نصت على: " يضع القائد أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 30 فرد بنسبة 50%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 20 فرد بنسبة قدرت بـ 33.3 %. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 10 فرد بنسبة قدرت بـ 16.7 %. وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.75).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (48) والتي نصت على: " يشجع القائد العمل بروح الفريق في العمل " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 28 فرد بنسبة 46.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 35 %. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3 %. وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.76).

أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (49) والتي نصت على: " يحدد القائد الواجبات والمسؤوليات واحترام السلم الهرمي في حالة الصراع بين المرؤوسين " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 28 فرد بنسبة 46.7%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 35 %. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت بـ 18.3 %. وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.76).

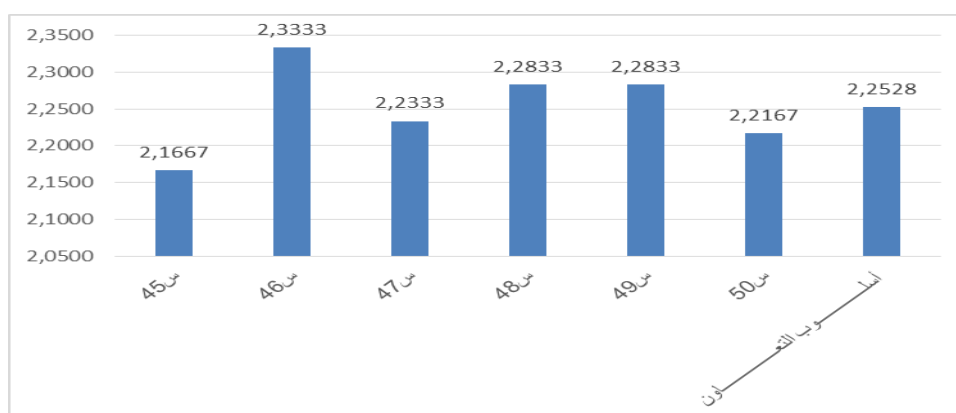
أما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (47) والتي نصت على: " يستعمل القائد مهاراته لحل المشكلات بين المرؤوسين " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 30 فرد بنسبة 50%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 14 فرد بنسبة قدرت بـ 23.3 %. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 16 فرد بنسبة قدرت بـ 26.7 %. وجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.85).

اما بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على العبارة رقم (50) والتي نصت على: " يشجع القائد العمل بروح الفريق عند حل المشكلات " حيث جاءت الإجابات على السؤال بالبديل (موافق) والبالغ عددهم 26 فرد بنسبة 43.3%، أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (محايد) فقد بلغ عددهم 21 فرد بنسبة قدرت بـ 35%. أما الذين أجابوا على السؤال بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت بـ 21.7%. وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.78).

أما عدى العبارات رقم (45) التي نصت (يعمل القائد على إيجاد بيئة محفزة على التعاون) حيث جاءت إجابات أفراد العينة لصالح البديل (محايد)، والبالغ عددهم 24 فرد بنسبة 40%، أما الذين أجابوا بالبديل (موافق) فقد بلغ عددهم 23 فرد بنسبة قدرت بـ 38.3%. أما الذين أجابوا بالبديل (غير موافق) فقد بلغ عددهم 13 فرد بنسبة قدرت بـ 21.7%. حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.16) وانحراف معياري (0.76).

وأما بالنسبة للمتوسط العام للبعد (أسلوب التعاون) فقد بلغ 2.25 بانحراف معياري قدر بـ 0.48 أي ان متوسط عبارات البعد تشير الى البديل (موافق) أي أن اغلبية افراد العينة يوافقون على توفر أسلوب التعاون يتوفر وبدرجة متوسطة كون المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال المتوسط [1.67-2.33]. وعليه نستنتج أن اغلبية افراد العينة يوافقون على أن أسلوب التعاون يتوافر وبدرجة متوسطة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عناصر أسلوب التعاون جاءت كلها إيجابية كون القائد يستخدم أسلوب التعاون مع المرؤوسين فهو في علاقة تعاون وانسجام من أجل حل الصراع في حالة حدوثه فيضع خطط وأهداف للمؤسسة تتماشى وخلق بيئة محفزة لروح الفريق في العمل ومشجعة على التعاون في العمل وهذا كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (15): يوضح المتوسط الحسابي لاستجابات افراد العينة على بعد أسلوب التعاون

3- اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين المهارات الإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي. ولاختبار هذه الفرضية تم وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان (R_s)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين المهارات الإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي		أسلوب التعاون	أسلوب استخدام القوة والسلطة	أسلوب الحل الوسط		
0,265*	0,332**	0,136	0,188	معامل الارتباط	المهارات الإنسانية	
0,041	0,009	0,299	0,149	مستوى الدلالة		
60	60	60	60	حجم العينة		
القرار					////////////////	
دال عند 0.05	دال عند 0.01	غير دال	غير دال			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة الدراسة في البعد الأول من أبعاد المتغير المستقل (المهارات الإنسانية) ودرجاتهم في البعد الأول (أسلوب الحل الوسط) من أبعاد المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي بلغ (0,188) وهي قيمة ضعيفة وغير دالة إحصائيا، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$).

من خلال الجدول يتضح بأن المهارات الإنسانية لا توجد لها علاقة بأسلوب الحل الوسط داخل المؤسسة سوى بنسبة قليلة كون القائد لا يستخدمه لحل الصراع القائم داخل المؤسسة، ونلاحظ بأنه يستخدم أسلوب التعاون لحل الصراع داخل التنظيم، وذلك كما هو موضح في أساليب الصراع في الجانب النظري، وقد جاء في التحليل بوجود علاقة موجبة ودالة إحصائيا عند النقطة ($a=0.01$)

الفرضية الاولى : علاقة المهارات الانسانية بإدارة الصراع التنظيمي

1-1 علاقة المهارات الانسانية بأسلوب الحل الوسط

الجدول رقم (14): يوضح علاقة المهارات الإنسانية بأسلوب الحل الوسط.

Total	المهارات الإنسانية					
	موافق	نوعا ما	غير موافق			
11	1	9	1		غير موافق	الحل الوسط
18,3%	6,7%	26,5%	9,1%			
32	8	15	9		نوعا ما	
53,3%	53,3%	44,1%	81,8%			
17	6	10	1		موافق	
28,3%	40,0%	29,4%	9,1%			
60	15	34	11		Total	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

معامل التوافق : $CC=0.328$

بين التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان أن ما نسبته (53.3%) أبدى تحفظا على هذا الأسلوب في علاقته بالمهارات الانسانية ، ووافق على أسلوب الحل الوسط (28.3%) فقط من مجموع الاستجابات، في حين نلاحظ أن (11) مستجيب غير موافقين على الأسلوب من مجموع (60) فرد بنسبة (18.3%)، وهذا يعني رفضهم لهذا الأسلوب، ولمعرفة قوة العلاقة الإحصائية بين المهارات الانسانية وأسلوب الحل الوسط استخدمنا معامل التوافق لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين المهارات الانسانية وأسلوب الحل الوسط، فكانت دلالة معامل التوافق ($CC=0.328$) وهي أكبر من (0.05) وهي نتيجة دالة على وجود علاقة طردية بين أسلوب الحل الوسط والمهارات الانسانية. وهذا ما تؤكدته خصائص القيادة من تعدد للأدوار، اختلاف نوعية القيادة وتباينها، وخاصة التعاون والمزج بين الأساليب القيادية (أنظر المرجع محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي)، كما أن نظرية الذات تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وقد تعددت وتنوعت كثير السمات التي أشارت إليها، ومن بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهناك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، وهذا يسمح باستخدام الوسيطة في العلاقات التنظيمية أو الإدارية كأسلوب الحل الوسط على سبيل المثال لا الحصر

2-1 علاقة المهارات الانسانية بأسلوب القوة: ولأن المهارات الإنسانية متعددة وكذلك أساليب التعامل، كأسلوب القوة هدفنا من هذه الفرضية التحقق من وجود علاقة بين المهارات الإنسانية وأسلوب القوة، أين توصلنا إلى النتائج التالية بعد التحليل الإحصائي.

الجدول رقم (15): يوضح علاقة المهارات الإنسانية بأسلوب القوة.

Total	المهارات الانسانية					
	موافق	نوعا ما	غير موافق			
9	3	6	0		غير موافق	اسلوب القوة
15,0%	20,0%	17,6%	0,0%			
40	8	21	11		نوعا ما	
66,7%	53,3%	61,8%	100,0%			
11	4	7	0		موافق	
18,3%	26,7%	20,6%	0,0%			
60	15	34	11		Total	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

معامل التوافق : $CC=0.325$

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن (66,7%) من مجموع استجابات العينة بمجموع (40) فرد قد أجابوا ب: (نوعا ما)، في حين كانت نسبة الموافقين على أسلوب القوة (18,3%) فقط من مجموع استجابات العينة (11) فقط، وهذا يعني أن هذا الأسلوب يصعب تقبله في المنظمة، أما غير الموافقين عليه إطلاقا فكانت النسبة (15,0%) بمجموع (9) أفراد، وإذا كانت إجابات الأفراد نوعا ما فهذا يعني رغم التحفظ على أسلوب القوة إلا أن ذلك يدل على فعاليته لدى الكثيرين، وحتى نتمكن من استقصاء العلاقة الدالة إحصائيا بين المهارات الإنسانية وأسلوب القوة، قمنا بحساب معامل التوافق، الذي كانت نتيجته ($CC=0.325$) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على وجود علاقة خطية بين المهارات الإنسانية وأسلوب القوة في التنظيمات الإدارية ، وهو ما تؤكد نظرية الرجل العظيم، التي ترى في القادة ضرورة القوة الجسمية والعقلية والنفسية، التي تؤهلهم ليقلدوا هذه المناصب، في حين أكدت دراسة " دراسة بلال هري " التي توصلت إلى وجود أثر دال إحصائيا للمهارات القيادية على التنظيمات الإدارية.

3-1 علاقة المهارات الانسانية بأسلوب التعاون

الجدول رقم (16): يوضح علاقة المهارات الإنسانية بأسلوب التعاون.

Total	المهارات الانسانية					
	موافق	نوعا ما	غير موافق			
9	2	4	3		غير موافق	اسلوب التعاون
15,0%	13,3%	11,8%	27,3%			
35	7	22	6		نوعا ما	
58,3%	46,7%	64,7%	54,5%			
16	6	8	2		موافق	
26,7%	40,0%	23,5%	18,2%			
60	15	34	11			Total
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

معامل التوافق : $CC=0.232$

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن (58,3%) من مجموع استجابات العينة بمجموع (35) فرد قد أجابوا ب: (نوعا ما)، في حين كانت نسبة الموافقين على أسلوب التعاون (26.7%) من مجموع استجابات العينة ب: (16) فرد، أما غير الموافقين عليه إطلاقا فكانت النسبة (15,0%) بمجموع (9) أفراد، وهذا لا بد من اختبار دلالاته الإحصائية عن إمكانية وجود علاقة بين المهارات الإنسانية وأسلوب التعاون، وحتى نتعرف على ذلك، قمنا بحساب معامل التوافق، الذي كانت نتيجته ($CC=0.232$) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على وجود علاقة خطية بين المهارات الإنسانية وأسلوب التعاون، وهو ما تؤكد دراسة كل من "فراح وسام 2017" التي توصلت إلى أن الأنماط التي تتسم بنوع من الديمقراطية تؤثر في تسيير الصراعات الإدارية، في حين أكدت دراسة "عابي خليدة 2020" التي أن العملية التشاركية في إدارة الصراع التنظيمي تساهم بشكل فعال في تسيير المنظمة.

الفرضية الثانية : علاقة المهارات الفنية بإدارة الصراع التنظيمي

1-2-علاقة المهارات الفكرية بأسلوب الحل الوسط: وللتعرف على طبيعة العلاقة الخطية بين المهارات الفكرية وأسلوب الحل الوسط، وبعد التحليل الإحصائي أسفرت النتائج على ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم 17 : علاقة المهارات الفنية بإدارة الصراع التنظيمي

Total	المهارات الفكرية					
	موافق	نوعا ما	غير موافق			
11	2	6	3		غير موافق	استلوب الحل الوسط
18,3%	16,7%	20,0%	16,7%			
32	5	13	14		نوعا ما	
53,3%	41,7%	43,3%	77,8%			
17	5	11	1		موافق	
28,3%	41,7%	36,7%	5,6%			
60	12	30	18		Total	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

معامل التوافق : $CC=0.338$

- حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن (28,3%) من مجموع استجابات العينة بمجموع (60) فرد قد موافقين على أسلوب الحل الوسط كمهارة فكرية لإدارة الصراع التنظيمي، في حين كانت نسبة المتحفظين أو المترددين بين الموافقة والرفض على أسلوب الحل الوسط (53,3%) من مجموع استجابات العينة (32) ، وهذا يعني أن هذا الأسلوب يصعب تقبله في المنظمة، أما غير الموافقين عليه إطلاقا فكانت النسبة (18,3%) بمجموع (11) فرد، وحتى نتمكن من استقصاء العلاقة الدالة إحصائيا بين المهارات الفكرية وأسلوب الحل الوسط، قمنا بحساب معامل التوافق، الذي كانت نتيجته ($CC=0.338$) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على وجود علاقة خطية بين المهارات الفكرية وأسلوب الحل الوسط في إدارة الصراع التنظيمي ، وهو ما توصلت إليه دراسة "عابي خليفة 2020" أن عملية حل ومعالجة الصراع قبل وصوله مرحلة الصراع المعلن يمكن أن يساهم في تحقيق علاقات عمل مستقبلية جيدة وفي حال غياب هذه الخطوة (العملية) فستكون له تأثيرات سلبية على علاقات العمل المستقبلية وكذلك إلحاق الضرر بثقافة المنظمة.

2-2- علاقة المهارات الفكرية بأسلوب القوة:

الجدول رقم 18: علاقة المهارات الفكرية بأسلوب القوة

Total	المهارات الفكرية					
	موافق	نوعا ما	غير موافق			
9	2	5	2		غير موافق	اسلوب القوة
15,0%	16,7%	16,7%	11,1%			
40	5	20	15		نوعا ما	
66,7%	41,7%	66,7%	83,3%			
11	5	5	1		موافق	
18,3%	41,7%	16,7%	5,6%			
60	12	30	18			Total
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

معامل التوافق : $CC=0.330$

- حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن (66,7%) من مجموع استجابات العينة بمجموع (40) فرد أجابوا ب: نوعا ما على أسلوب القوة كمهارة فكرية لإدارة الصراع التنظيمي، في حين كانت نسبة (18.3 %) من مجموع استجابات العينة (11) ، وهذا يعني أن هذا الأسلوب يصعب تقبله في المنظمة، أما غير الموافقين عليه إطلاقا فكانت النسبة (15,3%) بمجموع (09) أفراد، وحتى نتمكن من استقصاء العلاقة الدالة إحصائيا بين المهارات الفكرية وأسلوب القوة قمنا بحساب معامل التوافق، الذي كانت نتيجته ($CC=0.330$) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على وجود علاقة خطية بين المهارات الفكرية وأسلوب القوة في إدارة الصراع التنظيمي.

3-2- علاقة المهارات الفكرية بأسلوب التعاون:

الجدول رقم 19: علاقة المهارات الفكرية بأسلوب التعاون

Total	المهارات الفكرية						
	موافق	نوعا ما	غير موافق				
9	2	4	3		غير موافق	اسلوب التعاون	
15,0%	16,7%	13,3%	16,7%				
35	5	16	14		نوعا ما		
58,3%	41,7%	53,3%	77,8%				
16	5	10	1		موافق		
26,7%	41,7%	33,3%	5,6%				
60	12	30	18		Total		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%				

معامل التوافق : $CC=0.313$

حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن (58,3%) من مجموع استجابات العينة بمجموع (35) فرد قد أجابوا ب: (نوعا ما)، في حين كانت نسبة الموافقين على أسلوب التعاون (26.7%) من مجموع استجابات العينة ب: (16) فرد، أما غير الموافقين عليه إطلاقا فكانت النسبة (15,0%) بمجموع (9) أفراد، وبعد اختبار الدلالة الإحصائية عن إمكانية وجود علاقة بين المهارات الفكرية وأسلوب التعاون، وحتى نتعرف على ذلك، قمنا بحساب معامل التوافق، الذي كانت نتيجته ($CC=0.313$) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على وجود علاقة خطية بين المهارات الفكرية وأسلوب التعاون، وهو ما تؤكدته دراسة كل من "فراح وسام 2017" التي توصلت إلى أن الأنماط التي تتسم بنوع من الديمقراطية تؤثر في تسيير الصراعات الإدارية، في حين أكدت دراسة "عابي خليدة 2020" التي أن العملية التشاركية في إدارة الصراع التنظيمي تساهم بشكل فعال في تسيير المنظمة.

الفرضية الثالثة المهارات الفنية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي

3-1- علاقة المهارات الفنية بأسلوب الحل الوسط: وللتحقق من صحة الفرضية قمنا بتحليل إحصائي وصفي

لاستجابات أفراد العينة، وكانت النتائج كما تتضح في الجدول:

الجدول رقم 20: علاقة المهارات الفنية بأسلوب الحل الوسط

Total	المهارات الفنية					
	موافق	نوعا ما	غير موافق			
11	1	6	4		غير موافق	اسلوب الحل الوسط
18,3%	5,9%	18,8%	36,4%			
32	9	18	5		نوعا ما	
53,3%	52,9%	56,3%	45,5%			
17	7	8	2		موافق	
28,3%	41,2%	25,0%	18,2%			
60	17	32	11		Total	
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

معامل التوافق : $CC=0.280$

بين التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان أن ما نسبته (53.3%) أبدى تحفظا على هذا الأسلوب في علاقته بالمهارات الفنية، ووافق على أسلوب الحل الوسط (28.3%) فقط من مجموع الاستجابات، في حين نلاحظ أن (11) مستحيب غير موافقين على الأسلوب من مجموع (60) فرد بنسبة (18.3%)، وهذا يعني رفضهم لهذا الأسلوب، ولمعرفة قوة العلاقة الإحصائية بين المهارات الفنية وأسلوب الحل الوسط استخدمنا معامل التوافق لمعرفة إمكانية وجود علاقة بين المهارات الفنية وأسلوب الحل الوسط، فكانت دلالة معامل التوافق ($CC=0.28$) وهي أكبر من (0.05) وهي نتيجة دالة على وجود علاقة طردية بين أسلوب الحل الوسط والمهارات الفنية. وهذا ما تعتمده نظرية الذات تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة، وقد تعددت وتنوعت كثير السمات التي أشارت إليها، ومن بين هذه السمات ما يتعلق بالبنية الجسدية، ومنها ما يتعلق بالشخصية، وهناك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، وهذا يسمح باستخدام الوسطية في العلاقات التنظيمية أو الإدارية كأسلوب الحل الوسط على سبيل المثال لا الحصر

2-1- علاقة المهارات الانسانية بأسلوب القوة: ولأن المهارات الإنسانية متعددة وكذلك أساليب التعامل، كأسلوب القوة هدفنا من هذه الفرضية التحقق من وجود علاقة بين المهارات الإنسانية وأسلوب القوة، أين توصلنا إلى النتائج التالية بعد التحليل الإحصائي.

3-2- علاقة المهارات الفنية بأسلوب القوة
الجدول رقم 21: علاقة المهارات الفنية بأسلوب القوة

Total	المهارات الفنية						
	موافق	نوعا ما	غير موافق				
9	2	6	1		غير موافق	استلوب القوة	
15,0%	11,8%	18,8%	9,1%				
40	10	21	9		نوعا ما		
66,7%	58,8%	65,6%	81,8%				
11	5	5	1		موافق		
18,3%	29,4%	15,6%	9,1%				
60	17	32	11		Total		
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%				

معامل التوافق : CC=0.218

- حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن (66,7%) من مجموع استجابات العينة بمجموع (40) فرد أجابوا ب: نوعا ما على أسلوب القوة كمهارة فكرية لإدارة الصراع التنظيمي، في حين كانت نسبة (18.3%) من مجموع استجابات العينة (11) ، وهذا يعني أن هذا الأسلوب رغم وجوده كما توصلنا إليه إلا أنه صعب التطبيق في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، أما غير الموافقين عليه إطلاقا فكانت النسبة (15,3%) بمجموع (09) أفراد، وحتى نتمكن من استقصاء العلاقة الدالة إحصائيا بين المهارات الفكرية وأسلوب القوة قمنا بحساب معامل التوافق، الذي كانت نتيجته (CC=0.218) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على وجود علاقة خطية بين المهارات الفكرية وأسلوب القوة في إدارة الصراع التنظيمي لكنه علاقة خطية ضعيفة

3-3- علاقة المهارات الفنية بأسلوب التعاون
الجدول رقم 22: علاقة المهارات الفنية بأسلوب التعاون

Total	المهارات الفنية					
	موافق	نوعا ما	غير موافق			
9	0	7	2		غير موافق	اسلوب التعاون
15,0%	0,0%	21,9%	18,2%			
35	9	19	7		نوعا ما	
58,3%	52,9%	59,4%	63,6%			
16	8	6	2		موافق	
26,7%	47,1%	18,8%	18,2%			
60	17	32	11			Total
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

معامل التوافق : CC=0.33

- حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن (58,3%) من مجموع استجابات العينة بمجموع (35) فرد قد أجابوا ب: (نوعا ما)، في حين كانت نسبة الموافقين على أسلوب التعاون (26,7%) من مجموع استجابات العينة ب: (16) فرد، أما غير الموافقين عليه إطلاقا فكانت النسبة (15,0%) بمجموع (9) أفراد، وبعد اختبار الدلالة الإحصائية عن إمكانية وجود علاقة بين المهارات الفكرية وأسلوب التعاون، وحتى نتعرف على ذلك، قمنا بحساب معامل التوافق، الذي كانت نتيجته (CC=0.33) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ما يدل على وجود علاقة خطية بين المهارات الفنية وأسلوب التعاون، وهو ما تؤكد دراسته كل من "فراح وسام 2017" التي توصلت إلى أن الأنماط التي تنسم بنوع من الديمقراطية تؤثر في تسيير الصراعات الإدارية، في حين أكدت النظرية السلوكية في القيادة على فاعلية القائد في تحقيق الأهداف الكلية، ورضا الفريق يتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه والاعتماد على السلوك البشري في الحياة بمختلف جوانبها م فالفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للمسؤول تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا فالشركة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الاشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية.

4- النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج الجزئية التي توصلنا اليها من مناقشة وتحليل المبحوثين على ما تضمنته الدراسة من محاور خاصة بمتغيري الدراسة هناك بعض النتائج العامة التي تخص التساؤل المطروح حول ما علاقة المهارات القيادية بإدارة الصراع التنظيمي يتضح من خلال البيانات الكمية والكيفية المتحصل عليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لمجتمع البحث بالجامعة كلية الإقتصاد تبين أن إدارة الصراع التنظيمي للمرؤوسين بالكلية منخفض وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين وأنه يسودها أسلوب التعاون لحل الصراع في حالة حدوثه .

5- مناقشة النتائج في ضوء الإرث النظري والدراسات السابقة

للقوف أكثر على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة نجد أنها اتفقت كما اختلفت معها في العديد من النقاط التي نوجزها فيما يلي:

- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي 2017 دراسة موسومة ب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة تشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع وذلك بدرجة موافقة 73.74 %.

- وجاءت نتائج الدراسة متوافقة نوعا ما مع دراسة بلال هري الموسومة ب أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي وأكدت الدراسة وجود أثر ذو دلالة عند مستوى المعنوية $5a=0.0$

للمهارات القيادية بأبعادها المختلفة المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية.



خاتمة

خاتمة:

من خلال الوقوف على الإطار النظري والدراسة الميدانية جاءت هذه الدراسة لفهم وتوضيح العلاقة بين المهارات القيادية بمختلف أبعادها (المهارات الإنسانية - المهارات الفنية - المهارات الفكرية) وإدارة الصراع التنظيمي بتعزيز أسلوب الحل الوسط، بتعزيز أسلوب القوة والسلطة، بتعزيز أسلوب التعاون ومن خلال الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ومن خلال تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة التي تم بحثها بالكلية فإنها تعتبر بمثابة تصور لواقع الجامعات في الجزائر ككل، وجاءت هذه الدراسة لتبرز لنا مدى توافر أبعاد المهارات القيادية وتطبيقاتها داخل الجامعات الجزائرية وتصورات عمداء الكليات لمفهوم المهارات القيادية ومدى توظيفه على أرض الواقع في أماكن العمل.

كما تبين لنا الدراسة أهمية إدارة الصراع التنظيمي في الكلية وماهي أهم الأسباب والعوامل المساعدة في ذلك وفهم العلاقة بين بيئة العمل وظروف العمل الفيزيائية المشجعة على العمل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- المعاجم:

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، 1998.

2- الكتب

- آل صبرة: القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، أزمنة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- بشير العلاف، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية 2010.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004/2000.
- حسين عبد الحميد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة سنة 2010.
- حمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
- دي سيزلاي أندرو، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
- رافدة الحريري مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007.
- رحالي حجييلة، الصراع في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2010.
- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المسيلة، الجزائر، ط1، 2002.
- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- الشريفي شوقي السيد، معجم مصطلحات العلوم التربوية، مكتبة العبيكان، الأردن، 2001.
- طارق كمال، علم النفس المهني والصناعي، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2007.
- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعليته الأداء، دار غريب، القاهرة، مصر، سنة 1993.
- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعية، القاهرة، مصر، ط1، 1992.
- عطوف محمد ياسين، مدخل في علم النفس الاجتماعي، ط2، بيروت، دار النهار، سنة 1981.

- علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب، القاهرة.
 - مايكل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثرنا نجاحا، ترجمة مكتبة جرير، ط1، السعودية، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، 2001.
 - مجدي أحمد محمد بيومي، القيادة الكارزمية والتغيير السياسي في مصر، كلية الآداب جامعة الإسكندرية، مصر، 2014.
 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2016.
 - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، سنة 2008.
 - محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
 - معن محمود عياصرة، أستاذ مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، سنة 2008، دار الحامد للنشر والتوزيع.
 - معن محمود عياصرة، الأستاذ مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2008.
 - ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد السابع العدد الثلاثون، الكوفة، 2014.
 - ناصر زيدان، مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، الدار العربية للعلوم، ط1، 2014.
 - ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، ط1.
 - نواف سالم كعنوان، القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، ط1، 2006.
- 3-المواقع الالكترونية:

- <https://fsecsg.univ-biskra.dz/index.php/ar/2016-09-22>



الملاحق

إستمارة قبل التحكيم

المهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة
محمد بوضياف بالمسيلة

موضوع الدراسة

دراسة مكملّة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة

- مامش نجية

إعداد الطالبة:

- بوعلي حسينة

تأمل الباحثة في تعاونكم معها والإجابة على أسئلة هذه الاستبانة حيث مساهمتكم ستكون موضوع اهتمام الباحثة علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2022/2021

أولاً: البيانات السوسيو مهنية

1- الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
2- السن :		
3- طبيعة العمل	☐ دائم	☐ مؤقت
	☐ عقد مفتوح	☐ عقود ماقبل التشغيل
4- نوع المنصب :		
5- المؤهل العلمي	☐ متوسط	☐ ثانوي
	☐ جامعي	☐ دراسات عليا
6- سنوات العمل :		

ثانياً: المهارات القيادية

العبارة		موافق	محايد	غير موافق
بعد: المهارات الإنسانية				
7	يساعد القائد على التفاعل الإيجابي في العمل بين المرؤوسين			
8	يستفيد القائد من جهود المرؤوسين في تطوير العمل الإداري			
9	يقوم القائد بفهم دوافع المرؤوسين .			
10	يعمل القائد على تنسيق الجهود من أجل خلق روح العمل الجماعي .			
11	يستخدم القائد تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على المرؤوسين .			
12	يتقن القائد إختيار وسيلة الإتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات الى المرؤوسين .			
13	يتميز القائد بالقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين.			
14	القائد يعمل على التخفيف من ضغوط العمل على المرؤوسين .			

العبارة		موافق	محايد	غير موافق
بعد: المهارات الفكرية				
15	يعمل القائد على توزيع المرؤوسين حسب قدراتهم ومهاراتهم في العمل			
16	يقوم القائد بالتفكير المبدع خصوصا في الأعمال الجديدة			
17	يهتم القائد بالتخطيط والتنظيم الجيد لمهام المرؤوسين			
18	يخصص القائد من حين لآخر وقتا لدراسة طرق جديدة في العمل			
19	يعلن القائد الأفكار المبدعة للمرؤوسين أثناء الإجتماعات			
20	إبتكار القائد لاساليب الجديدة لأداء العمل			
21	للقائد القدرة على تحليل ودراسة المشاكل التي تواجه المرؤوسين في العمل			
بعد : المهارات الفنية		موافق	محايد	غير موافق
22	يعمل القائد على الإلمام بالمعلومات والمعارف الخاصة بالمرؤوسين			
23	قدرة القائد على إيجاد الحلول في الوقت المناسب			
24	يتحكم القائد بمشاعره وضبط النفس حتى في وقت الطوارئ أثناء العمل			

25	يتمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال تخصصه		
26	ينجز القائد أعماله باحترافية وإتقان		
27	لدى القائد رؤية مستقبلية في مجال العمل		
28	قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل		
29	يؤمن القائد بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها		
30	يعمل القائد على تحمل المسؤولية		

ثالثاً: إدارة الصراع التنظيمي

العبارة			
بعد: أسلوب الحل الوسط			
31	يساعد القائد الأطراف المتخاصمة لإيجاد حل يرضى الجميع	موافق	محاييد
32	يركز القائد على نقاط الإتفاق بين الأطراف المتخاصمة	موافق	محاييد
33	يشجع القائد المرؤوسين على تبادل وجهات النظر فيما بينهم	موافق	محاييد
34	يسعى القائد لإيجاد حلول للخلافات	موافق	محاييد
35	يقوم القائد بفهم ودراسة المشكلات قبل الشروع في الحلول	موافق	محاييد
36	يحاول القائد التوصل لقرارات ترضى الجميع	موافق	محاييد
37	يساعد القائد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتهم حسب الإمكانيات المتاحة	موافق	محاييد
بعد: أسلوب استخدام القوة والسلطة			
38	يفرض القائد الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	موافق	محاييد
39	يعتمد القائد على سلطته في التعامل مع الأطراف المتصارعة	موافق	محاييد
40	يحاول القائد تقديم حلول لحل الصراع	موافق	محاييد
41	يأخذ القائد أن بآراء المرؤوسين لحل الصراع	موافق	محاييد
42	يعمل القائد القوانين على تجاهل الخلافات البسيطة بين المرؤوسين	موافق	محاييد
43	يستخدم القائد العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	موافق	محاييد
44	يحاول القائد التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها	موافق	محاييد

العبارة			
بعد: أسلوب التعاون			
45	يعمل القائد على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	موافق	محاييد
46	يضع القائد أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	موافق	محاييد
47	يستعمل القائد مهاراته لحل المشكلات بين المرؤوسين	موافق	محاييد
48	يشجع القائد العمل بروح الفريق في العمل	موافق	محاييد
49	يحدد القائد الواجبات والمسؤوليات واحترام السلم الهرمي في حالة الصراع بين المرؤوسين	موافق	محاييد
50	يشجع القائد العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	موافق	محاييد

استمارة بعد التحكيم

موضوع الدراسة

المهارات القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

دراسة مكملّة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

- إعداد الطالبة
إشراف الدكتورة
- بوعلي حسينة
- مامش نجية

تأمل الباحثة في تعاونكم معها والإجابة على أسئلة هذه الإستبانة حيث مساهمتكم
ستكون موضوع إهتمام الباحثة علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية
تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية 2022/2021

أولاً: البيانات السوسيو مهنية

1- الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐
2- السن :		
3- طبيعة العمل	دائم ☐	مؤقت ☐
	عقد مفتوح ☐	عقود ماقبل التشغيل ☐
4- نوع المنصب :		
5- المؤهل العلمي	متوسط ☐	ثانوي ☐
	جامعي ☐	دراسات عليا ☐
6- سنوات العمل :		

ثانياً: المهارات القيادية

العبارة			
بعد: المهارات الإنسانية			
موافق	محايد	غير موافق	
			7 يساعد القائد على التفاعل الإيجابي في العمل بين المرؤوسين
			8 يستفيد القائد من جهود المرؤوسين في تطوير العمل الإداري
			9 يقوم القائد بتفهم دوافع المرؤوسين .
			10 يعمل القائد على تنسيق الجهود من أجل خلق روح العمل الجماعي.
			11 يستخدم القائد تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على المرؤوسين .
			12 يتقن القائد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات الى المرؤوسين .
			13 يتميز القائد بالقدرة على بناء العلاقات الجيدة مع المرؤوسين.
			14 القائد يعمل على التخفيف من ضغوط العمل على المرؤوسين .

العبارة			
بعد: المهارات الفكرية			
موافق	محايد	غير موافق	
			15 يعمل القائد على توزيع المرؤوسين حسب قدراتهم ومهاراتهم في العمل
			16 يقوم القائد بالتفكير المبدع خصوصا في الأعمال الجديدة
			17 يهتم القائد بالتخطيط والتنظيم الجيد لمهام المرؤوسين
			18 يخصص القائد من حين لآخر وقتا لدراسة طرق جديدة في العمل
			19 يعلن القائد الأفكار المبدعة للمرؤوسين أثناء الاجتماعات
			20 إبتكار القائد لاساليب الجديدة لأداء العمل
			21 للقائد القدرة على تحليل ودراسة المشاكل التي تواجه المرؤوسين في العمل
بعد: المهارات الفنية			
			22 يعمل القائد على الإلمام بالمعلومات والمعارف الخاصة بالمرؤوسين

23	قدرة القائد على إيجاد الحلول في الوقت المناسب		
24	يتحكم القائد بمشاعره وضبط النفس حتى في وقت الطوارئ أثناء العمل		
25	يتمتع القائد بالمعرفة الفنية العالية في مجال تخصصه		
26	ينجز القائد أعماله باحترافية وإتقان		
27	لدى القائد رؤية مستقبلية في مجال العمل		
28	قدرة القائد على توظيف خبراته ومعارفه في العمل		
29	يؤمن القائد بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها		
30	يعمل القائد على تحمل المسؤولية		

ثالثاً: إدارة الصراع التنظيمي

العبارة			
موافق	محايد	غير موافق	بعد: أسلوب الحل الوسط
			يساعد القائد الأطراف المتخصصة لإيجاد حل يرضي الجميع
			يركز القائد على نقاط الاتفاق بين الأطراف المتخصصة
			يشجع القائد المرووسين على تبادل وجهات النظر فيما بينهم
			يسعى القائد لإيجاد حلول للخلافات
			يقوم القائد بفهم ودراسة المشكلات قبل الشروع في الحلول
			يحاول القائد التوصل لقرارات ترضي الجميع
			يساعد القائد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتهم حسب الإمكانيات المتاحة
موافق	محايد	غير موافق	بعد: أسلوب استخدام القوة والسلطة
			يفرض القائد الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف
			يعتمد القائد على سلطته في التعامل مع الأطراف المتصارعة
			يحاول القائد تقديم حلول لحل الصراع
			يأخذ القائد أن يراء المرووسين لحل الصراع
			يعمل القائد القوانين على تجاهل الخلافات البسيطة بين المرووسين
			يستخدم القائد العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها
			يحاول القائد التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها

العبارة			
موافق	محايد	غير موافق	بعد: أسلوب التعاون
			يعمل القائد على إيجاد بيئة محفزة على التعاون
			يضع القائد أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع
			يستعمل القائد مهاراته لحل المشكلات بين المرووسين
			يشجع القائد العمل بروح الفريق في العمل
			يحدد القائد الواجبات والمسؤوليات واحترام السلم الهرمي في حالة الصراع بين المرووسين
			يشجع القائد العمل بروح الفريق عند حل المشكلات

الأساتذة المحكمين للإستمارة:

الإسم واللقب	التخصص
د/ ذبيحي حسن	علم النفس - جامعة سطيف
د/ بن خالد	تنظيم وعمل - جامعة المسيلة
د/ جغلولي يوسف	تنظيم وعمل - جامعة المسيلة
د/ شبيلي وحيدة	تنظيم وعمل - جامعة المسيلة
د/ كتفي ياسمين	تنظيم وعمل - جامعة المسيلة

- الملاحق:

- البيانات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	28,3	28,3	28,3
	أنثى	43	71,7	71,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	15,0	15,0	15,0
	من 30 الى 35	19	31,7	31,7	46,7
	من 35-40 سنة	13	21,7	21,7	68,3
	من 40-45 سنة	18	30,0	30,0	98,3
	سنة فأكثر 45	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
الاقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 0-5	8	13,3	13,3	13,3
	من 6-10 سنوات	19	31,7	31,7	45,0
	من 11-15 سنة	18	30,0	30,0	75,0
	من 16-20 سنة	9	15,0	15,0	90,0
	اكثر من 20 سنة	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
المؤهل_العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	21,7	21,7	21,7
	جامعي	44	73,3	73,3	95,0
	دراسات عليا	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

طبيعة العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	60	100,0	100,0	100,0

- المتغير المستقل:

س7					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	8,3	8,3	8,3
	محايد	16	26,7	26,7	35,0
	أوافق	39	65,0	65,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س8					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,0	5,0	5,0
	محايد	15	25,0	25,0	30,0
	أوافق	42	70,0	70,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س9					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	15,0	15,0	15,0
	محايد	22	36,7	36,7	51,7
	أوافق	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س10					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	15,0	15,0	15,0
	محايد	22	36,7	36,7	51,7
	أوافق	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س11					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	20,0	20,0	20,0
	محايد	25	41,7	41,7	61,7
	أوافق	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س12					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	16,7	16,7	16,7
	محايد	21	35,0	35,0	51,7
	أوافق	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س13					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	15,0	15,0	15,0
	محايد	20	33,3	33,3	48,3
	أوافق	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س14					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	19	31,7	31,7	31,7
	محايد	10	16,7	16,7	48,3
	أوافق	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س7	60	2,5667	0,64746	0,08359
س8	60	2,6500	0,57711	0,07450
س9	60	2,3333	0,72875	0,09408
س10	60	2,3333	0,72875	0,09408
س11	60	2,1833	0,74769	0,09653
س12	60	2,3167	0,74769	0,09653
س13	60	2,3667	0,73569	0,09498
س14	60	2,2000	0,89821	0,11596
المهارات الإنسانية	60	2,3688	0,43082	0,05562

س15					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	25,0	25,0	25,0
	محايد	20	33,3	33,3	58,3
	أوافق	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س16					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	12	20,0	20,0	20,0
	محايد	21	35,0	35,0	55,0
	أوافق	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س17					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	26,7	26,7	26,7
	محايد	13	21,7	21,7	48,3
	أوافق	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س18					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	25,0	25,0	25,0
	محايد	21	35,0	35,0	60,0
	أوافق	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س19					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	18	30,0	30,0	48,3
	أوافق	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س20					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	20	33,3	33,3	33,3
	محايد	15	25,0	25,0	58,3
	أوافق	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س21					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	23,3	23,3	23,3
	محايد	20	33,3	33,3	56,7
	أوافق	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س15	60	2,1667	0,80605	0,10406
س16	60	2,2500	0,77295	0,09979
س17	60	2,2500	0,85618	0,11053
س18	60	2,1500	0,79883	0,10313
س19	60	2,3333	0,77387	0,09991
س20	60	2,0833	0,86928	0,11222
س21	60	2,2000	0,79830	0,10306
المهارات الفكرية	60	2,2048	0,50481	0,06517

س22					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	15	25,0	25,0	25,0
	محايد	29	48,3	48,3	73,3
	أوافق	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س23					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	22	36,7	36,7	55,0
	أوافق	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س24					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	10,0	10,0	10,0
	محايد	26	43,3	43,3	53,3
	أوافق	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س25					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
	محايد	15	25,0	25,0	46,7
	أوافق	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س26					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
	محايد	12	20,0	20,0	41,7
	أوافق	35	58,3	58,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س27					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	16,7	16,7	16,7
	محايد	16	26,7	26,7	43,3
	أوافق	34	56,7	56,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س28					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	13,3	13,3	13,3
	محايد	12	20,0	20,0	33,3
	أوافق	40	66,7	66,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س29					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	11,7	11,7	11,7
	محايد	20	33,3	33,3	45,0
	أوافق	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س30					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	15,0	15,0	15,0
	محايد	19	31,7	31,7	46,7
	أوافق	32	53,3	53,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س22	60	2,0167	0,72467	0,09355
س23	60	2,2667	0,75614	0,09762
س24	60	2,3667	0,66298	0,08559
س25	60	2,3167	0,81286	0,10494
س26	60	2,3667	0,82270	0,10621
س27	60	2,4000	0,76358	0,09858
س28	60	2,5333	0,72408	0,09348
س29	60	2,4333	0,69786	0,09009
س30	60	2,3833	0,73857	0,09535
المهارات الفنية	60	2,3426	0,42089	0,05434
المهارات القيادية	60	2,3097	0,40064	0,05172

- المتغير التابع:

س31					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	18	30,0	30,0	48,3
	أوافق	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س32					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	19	31,7	31,7	50,0
	أوافق	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س33					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	22	36,7	36,7	55,0
	أوافق	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س34					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
	محايد	16	26,7	26,7	48,3
	أوافق	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س35					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	23	38,3	38,3	56,7
	أوافق	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س36					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	15,0	15,0	15,0
	محايد	20	33,3	33,3	48,3
	أوافق	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س37					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	26,7	26,7	26,7
	محايد	23	38,3	38,3	65,0
	أوافق	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س31	60	2,3333	0,77387	0,09991
س32	60	2,3167	0,77002	0,09941
س33	60	2,2667	0,75614	0,09762
س34	60	2,3000	0,80885	0,10442
س35	60	2,2500	0,75071	0,09692
س36	60	2,3667	0,73569	0,09498
س37	60	2,0833	0,78744	0,10166
أسلوب الحل الوسيط	60	2,2738	0,51022	0,06587

س38					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	30,0	30,0	30,0
	محايد	21	35,0	35,0	65,0
	أوافق	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س39					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
	محايد	25	41,7	41,7	63,3
	أوافق	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س40					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	30	50,0	50,0	68,3
	أوافق	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س41					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	29	48,3	48,3	66,7
	أوافق	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س42					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	24	40,0	40,0	58,3
	أوافق	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س43					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	14	23,3	23,3	23,3
	محايد	33	55,0	55,0	78,3
	أوافق	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س44					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	26,7	26,7	26,7
	محايد	20	33,3	33,3	60,0
	أوافق	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س38	60	2,0500	0,81146	0,10476
س39	60	2,1500	0,75521	0,09750
س40	60	2,1333	0,70028	0,09041
س41	60	2,1500	0,70890	0,09152
س42	60	2,2333	0,74485	0,09616
س43	60	1,9833	0,67627	0,08731
س44	60	2,1333	0,81233	0,10487
أسلوب استخدام القوة والسلطة	60	2,1190	0,44881	0,05794

س45					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
	محايد	24	40,0	40,0	61,7
	أوافق	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س46					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	10	16,7	16,7	16,7
	محايد	20	33,3	33,3	50,0
	أوافق	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س47					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	26,7	26,7	26,7
	محايد	14	23,3	23,3	50,0
	أوافق	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س48					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	21	35,0	35,0	53,3
	أوافق	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س49					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	18,3	18,3	18,3
	محايد	21	35,0	35,0	53,3
	أوافق	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	
س50					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	21,7	21,7	21,7
	محايد	21	35,0	35,0	56,7
	أوافق	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
س45	60	2,1667	0,76284	0,09848
س46	60	2,3333	0,75165	0,09704
س47	60	2,2333	0,85105	0,10987
س48	60	2,2833	0,76117	0,09827
س49	60	2,2833	0,76117	0,09827
س50	60	2,2167	0,78312	0,10110
أسلوب التعاون	60	2,2528	0,48177	0,06220
إدارة الصراع التنظيمي	60	2,2133	0,39465	0,05095

- اختبار الفرضيات:

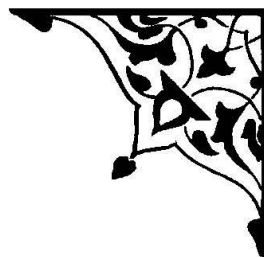
Corrélations							
	المهارات الفكرية		المهارات الفكرية	أسلوب الحل الوسط	أسلوب استخدام القوة والسلطة	أسلوب التعاون	إدارة الصراع التنظيمي
Rho de Spearman	المهارات الفكرية	Coefficient de corrélation	1,000	0,030	0,031	0,059	0,055
		Sig. (bilatéral)		0,818	0,814	0,653	0,679
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب الحل الوسط	Coefficient de corrélation	0,030	1,000	,470**	,463**	,811**
		Sig. (bilatéral)	0,818		0,000	0,000	0,000
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب استخدام القوة والسلطة	Coefficient de corrélation	0,031	,470**	1,000	,541**	,803**
		Sig. (bilatéral)	0,814	0,000		0,000	0,000
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب التعاون	Coefficient de corrélation	0,059	,463**	,541**	1,000	,791**
		Sig. (bilatéral)	0,653	0,000	0,000		0,000
		N	60	60	60	60	60
	إدارة الصراع التنظيمي	Coefficient de corrélation	0,055	,811**	,803**	,791**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,679	0,000	0,000	0,000	
		N	60	60	60	60	60

Corrélations							
			المهارات الفنية	أسلوب الحل الوسط	أسلوب استخدام القوة والسلطة	أسلوب التعاون	إدارة الصراع التنظيمي
Rho de Spearman	المهارات الفنية	Coefficient de corrélation	1,000	0,126	0,131	,314*	0,224
		Sig. (bilatéral)		0,338	0,320	0,014	0,086
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب الحل الوسط	Coefficient de corrélation	0,126	1,000	,470**	,463**	,811**
		Sig. (bilatéral)	0,338		0,000	0,000	0,000
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب استخدام القوة والسلطة	Coefficient de corrélation	0,131	,470**	1,000	,541**	,803**
		Sig. (bilatéral)	0,320	0,000		0,000	0,000
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب التعاون	Coefficient de corrélation	,314*	,463**	,541**	1,000	,791**
		Sig. (bilatéral)	0,014	0,000	0,000		0,000
		N	60	60	60	60	60
	إدارة الصراع التنظيمي	Coefficient de corrélation	0,224	,811**	,803**	,791**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,086	0,000	0,000	0,000	
		N	60	60	60	60	60

Corrélations							
			المهارات القيادية	أسلوب الحل الوسط	أسلوب استخدام القوة والسلطة	أسلوب التعاون	إدارة الصراع التنظيمي
Rho de Spearman	المهارات القيادية	Coefficient de corrélation	1,000	0,169	0,135	,349**	0,252
		Sig. (bilatéral)		0,197	0,304	0,006	0,052
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب الحل الوسط	Coefficient de corrélation	0,169	1,000	,470**	,463**	,811**
		Sig. (bilatéral)	0,197		0,000	0,000	0,000
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب استخدام القوة والسلطة	Coefficient de corrélation	0,135	,470**	1,000	,541**	,803**
		Sig. (bilatéral)	0,304	0,000		0,000	0,000
		N	60	60	60	60	60
	أسلوب التعاون	Coefficient de corrélation	,349**	,463**	,541**	1,000	,791**
		Sig. (bilatéral)	0,006	0,000	0,000		0,000
		N	60	60	60	60	60
	إدارة الصراع التنظيمي	Coefficient de corrélation	0,252	,811**	,803**	,791**	1,000
		Sig. (bilatéral)	0,052	0,000	0,000	0,000	
		N	60	60	60	60	60



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

