

اثر السمات الشخصية المميزة للمديرين في إدارة الصراع البناء - دراسة تحليلية مقارنة بين الكلية التقنية الإدارية / بغداد والكلية التقنية / بغداد

م.د. عامر عبد اللطيف كاظم *

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وإدارة الصراع البناء في كل من الكليتين المبحوثتين، وتحديد اثر السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء في كل من الكليتين المبحوثتين، واجراء مقارنة بين الكليتين المبحوثتين فيما يتعلق بالعلاقة والاثار المشار اليها آنفاً. تضمن البحث ثلاث فرضيات شملت الاولى العلاقة بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وإدارة الصراع البناء ، وثانيها الاثر، وثالثها اجراء المقارنة. وشمل البحث كليتين تقنيتين هما الكلية التقنية الادارية/ بغداد، والكلية التقنية/ بغداد، وهما اثنتين من اصل اربع كليات تقنية في بغداد، فيما تضمنت عينة البحث فئة المديرين فقط في الكليتين المبحوثتين. واستخدم في البحث المنهج الوصفي من خلال استبانة مؤلفة من (48) سؤال للمتغير المستقل الذي يشمل المتغيرات (السمات الشخصية المميزة للمديرين)، و(10) أسئلة للمتغير المعتمد (ادارة الصراع البناء). كما استخدمت وسائل احصائية عدة تضمنت تحليل الانحدار المتعدد، والتحليل العاملي، واختبار t. واختتم البحث جملة من الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بإدارة الصراع البناء للمديرين في الكليتين المبحوثتين. الكلمات المفتاحية: السمات الشخصية المميزة للمديرين، ادارة الصراع البناء، ادارة الصراع التنظيمي.

Abstract

The research aims to determine the relationship between personality traits special managers and management of constructive conflict in both kidneys College, and determine the impact of personality traits special managers in the management of constructive conflict in both kidneys College, and a comparison between the kidneys College regarding the relationship and impact referred to above.

The research has included three hypotheses, the first included the relationship between personality traits special managers building and constructive conflict management, and the second effect, and the third a comparison. The research involved two technical colleges are Technical College of management/ Baghdad, and Technical College/ Baghdad, and two out of four technical colleges in Baghdad, while the research sample included only category managers in kidneys College. And used in the search descriptive approach through a questionnaire consisting of (48) Question of the independent variable, which includes variables

* الكلية التقنية الادارية / بغداد .

(distinctive personality traits of managers), and (10) questions based dependent variable (constructive conflict management). Also used several statistical methods included multiple regression analysis, factor analysis, and t-test.

The research has come to a number of conclusions and recommendations for the management of constructive conflict of managers and the organizational conflict as well .

المقدمة:

يعد الاهتمام بالعنصر البشري والمحافظة عليه احد اهم اهداف المنظمات على اختلاف أنواعها، واحجامها، وطبيعة عملها، كونه العنصر المحرك للعملية الانتاجية والموارد الحقيقي للمنظمة (رأس المال البشري)، وادائها الفاعلة، لذلك قامت العديد من المنظمات بدراسة الاساليب التي تمكنها من معرفة اتجاهات عاملها، ودرجة رضاهم عن عملهم بهدف تحفيزهم بالوسائل الملائمة باتجاه تحقيق اهدافها وبلوغ غاياتها المنشودة. وبسبب وجود عوامل مؤثرة داخلية وخارجية وبصورة متجددة ومستمرة ادى ذلك الى زيادة الضغوط التي يتعرض لها الافراد العاملين عموماً، والمديرين خصوصاً، مما اثر ذلك في نوع التنافس (الصراع) كونه ايجابي ام سلبي، وكيفية ادارة المنظمة لهذا الصراع والاستفادة من الصراع (البناء) الايجابي في تحقيق اهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

تضمن البحث اربع مباحث، شمل المبحث الاول منهجية البحث ودراسات سابقة، فيما شمل المبحث الثاني الاطار المفاهيمي للبحث، اذ تضمن متغيرين هما (السمات الشخصية المميزة للمديرين المتمثلة بالثقافة، والاعتماد على الآخرين، والحدس، والابداع، والقدرة على اتخاذ القرار كمتغيرات مستقلة، وادارة الصراع البناء كمتغير معتمد)، اما المبحث الثالث فقد احتوى على الجانب العملي للبحث، واخيراً تضمن المبحث الرابع على اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث ودراسات سابقة

اولاً: منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث بكيفية استخدام السمات الشخصية المميزة للمديرين لكي يكون الصراع فيما بينهم صراعاً ايجابياً بناءً، والسبل الكفيلة لذلك، ومحاولة تجنب الصراع السلبي (الهدام)، كون ان العنصر البشري كائن ذو مشاعر واحاسيس، مما يزيد من صعوبة المنظمة في ادارته فكيف اذا كان الفرد مسؤولاً، ويمكن تلخيص المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- أ- ما مستوى وطبيعة العلاقة بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء.
- ب- ما مستوى وطبيعة اثر السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء.
- ت- هل هناك فروق بين الكليتين المبحوثتين فيما يتعلق بالعلاقة والاثار المشار اليها في (أ و ب).

2- اهداف البحث:

- أ- تحديد العلاقة بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء في كل من الكليتين المبحوثتين اي (الكلية التقنية الادارية/ بغداد، والكلية التقنية/ بغداد).
- ب- تحديد اثر السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء في كل من الكليتين المبحوثتين.
- ت- اجراء مقارنة بين الكليتين المبحوثتين فيما يتعلق بالعلاقة والاثار المشار اليها آنفاً في الفقرتين (أ، و ب).

3- اهمية البحث:

تنبع اهمية البحث من ان موضوع الصراعات التنظيمية من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على اي تدريسي او موظف عموماً واي مدير خصوصاً في اي كلية، بل يمكن القول بان كفاءة المدير وفعاليته تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته في ادارته لهذه الصراعات والتعامل معها، كما تميز هذا البحث في تناوله العلاقة بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء، فضلاً عن تناوله لدراسة مقارنة بين منظميتين تعنى بالتعليم التقني.

4- فرضيات البحث:

أ- توجد علاقة معنوية بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء في كل من الكليتين المبحوثتين.

ب- يوجد اثر ذا دلالة معنوية للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء في كل من الكليتين المبحوثتين.

ت- توجد فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين فيما يتعلق بالعلاقة والاثر المشار اليها في الفقرتين (أ)، (وب).

5- مجتمع البحث وعينته:

شمل البحث كليتين تقنيتين تابعتين لهيئة التعليم التقني وهما الكلية التقنية الادارية/ بغداد، والكلية التقنية/ بغداد عينة عشوائية، وهما اثنتين من اصل اربع كليات تقنية في بغداد، والبالغة (50%) من مجتمع البحث، فيما تضمنت عينة البحث فئة المديرين فقط في الكليتين المبحوثتين، اذ كانت العينة المأخوذة هي (العميد، ومعاونيه، ورؤساء الاقسام، ومسؤولي الوحدات)، وقد بلغت عينة الكلية التقنية الادارية/ بغداد (15) مديراً ما مقداره (100%) من مجتمع البحث، فيما بلغت عينة الكلية التقنية/بغداد (15) مديراً ما مقداره (100%) من مجتمع البحث.

6- وسائل جمع البيانات والمعلومات:

أ-اعتمد في الجانب النظري للبحث على الادبيات الموجودة في الكتب، والدوريات، ورسائل الماجستير، واطروحات الدكتوراه.

ب-اعتمد في الجانب العملي للبحث على استبانة تألفت من (48) سؤال للمتغير المستقل التي تتضمن المتغيرات (السمات الشخصية المميزة للمديرين)، والتي اعتمدت على انموذج جاهز لـ (الدباغ، 1998)، و (10) اسئلة للمتغير المعتمد الذي يخص (ادارة الصراع البناء) والتي اعتمدت على انموذج جاهز لـ (حنظل، 2007).

7- اختبار الصدق والثبات:

اجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الاتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الاتي:

أ- اختبار صدق المحتوى:

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من اجله، اذ ان هناك عدة طرائق احصائية لقياس صدق الاستبانة اهمها واكثرها شيوعا ودقة هي طريقة المقارنة الطرفية (The comparison of Extreme Groups)، وتتخلص فكرة هذه الطريقة بترتيب نتائج الاستبيان ترتيباً تصاعدياً وتقسّم الى مجموعتين ويتم اختيار (27%) من اعلى الدرجات كمجموعة اولى و (27%) من اوطأ الدرجات كمجموعة ثانية ويتم احتساب اختبار t بالصيغة الاتية:

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ هما متوسط المجموعة الاولى ومتوسط المجموعة الثانية

S_1^2, S_2^2 هما تباين المجموعة الاولى وتباين المجموعة الثانية، ثم تقارن قيمة t

المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية

، (n1+n2-2)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

فاذا تبين ان قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية فهناك فروق بين المتوسطين ويكون الاستبيان صادقا في قياسه والعكس صحيح.

ب - اختبار ثبات الاستبانة:

يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لمواعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد مدة من الزمن، وتوجد طرائق احصائية عدة لبيان مدى ثبات مقياس الاستبيان وتعتمد جميعها على فكرة معامل الارتباط، ومن اهم الصيغ واكثرها صلاحية وشيوعا هي صيغة جتمان (Guttman L.A)

R معامل الثبات S_1^2 تباين درجات الاسئلة الفردية

S^2 تباين درجات الاسئلة الزوجية S^2 تباين درجات جميع الاسئلة.

$$R = 2(1 - \frac{S_1^2 + S_2^2}{S^2})$$

والجدول الاتي يبين نتائج الصدق ومعامل الثبات.

الجدول (1)
نتائج الصدق ومعامل الثبات

الاستبيان	t المحسوبة (الصدق)	R معامل الثبات
X	9.82	0.77
Y	6.59	0.71

يتضح من الجدول ان قيمة t المحسوبة والتي تمثل مقياس الصدق لكل من المتغيرين (السمات الشخصية المميزة للمديرين-X) و(ادارة الصراع البناء-Y) اكبر من نظيرتها الجدولية والبالغة (1.645)، فهذا يدل على صدق مقياس الاستبانة، كما ان معامل الثبات اكثر من (0.5) ولمتغيري البحث، وهذا يؤكد ثبات مقياس الاستبانة.

8- الادوات الاحصائية المستخدمة:

أ- تحليل الانحدار المتعدد الذي شمل (معامل الارتباط المتعدد، ومعامل التحديد R^2 ، ومعاملات الانحدار β_j ، واختباري F، t) لتحديد التأثير والاثار للمتغيرات المبحوثة.

ب- التحليل العاملي لاجاد المكونات الرئيسية لمتغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين الاكثر تأثيراً في ادارة الصراع البناء.

ت- اختبار t للمقارنة بين الكليتين المبحوثتين ولجميع المتغيرات قيد البحث.

ثانياً: دراسات سابقة:

1- دراسة الدباغ، 1998، بعنوان (سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين).

اهتمت الدراسة بمتغيرات رئيسة ثلاثة هي سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر والخيار الاستراتيجي للمنظمة، وكانت هناك سبع فرضيات لاختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات، وتأثيراتها في بعضها، والفروق بينها، اختبرت من خلال اساليب احصائية تحليلية غير معلمية. واستخدمت الاستبانة كاسلوب لجمع البيانات من (45) مديراً في الادارات العليا لشركات التأمين العراقية الثلاث. واعتمدت الدراسة على مقاييس جاهزة لمتغيرات السمات والاتجاهات نحو الخطر، وطورت مقياساً خاصاً بالخيارات الاستراتيجية (النمو، والاستقرار، والاكتمال) والعديد من بدائلها، واخضعت جميع المقاييس الى اختباري الصدق والثبات، وتوصلت الدراسة الى استنتاجات مستمدة من جانبها النظري والعملي، وكانت هناك توصيات مستمدة من الدراسة، وتوصيات عامة.

2- دراسة (علوش، 2009)، بعنوان (سمات مديري العمليات وعلاقتها ببعض قراراتهم الاستراتيجية-دراسة استطلاعية لاراء مديري العمليات في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن).

سعت الدراسة الى تحديد العلاقة بين سمات مديري العمليات وبعض قراراتهم الاستراتيجية، وهي دراسة استطلاعية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن، ووضعت الدراسة فرضيات عدة منها بان هناك علاقة ارتباط معنوية بين مديري العمليات الاكفا، لكونه العامل الاساس من عوامل نجاح المنظمة من خلال القرارات الاستراتيجية التي يتخذها، كما هدفت الدراسة الى اثاره اهتمام الشركات بمتغيرات الدراسة، وقد اعتمد اسلوب الاستبانة والمقابلة الشخصية في جمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وتوصلت الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعض سمات مديري العمليات وبعض قرارات العمليات الاستراتيجية التي درست.

3- دراسة (David, 2003) بعنوان (الميزات: الرحلة من سيشغل ليستخدم- Traits: The journey from will to power to will to serve)

هدفت الدراسة الى اكتشاف السمات التي ترتبط بميل المدير للخدمة بدلاً من الرغبة في امتلاك القوة، واستعرض الباحث دراسات كثيرة لكتاب بحثوا في دراسة الكثير من السمات واستعرض اهم السمات التي ترتبط بفاعلية المدير ومن اهمها (الثقة بالنفس، ومهارات اقتناع الغير، واستخدام القوة الاجتماعية، وادارة عمليات المجموعة)، واستنتج الباحث ان اهم السمات التي يجب توافرها في المدير كي يكون راغباً بالخدمة بدلاً من امتلاك القوة هي ان يكون (مؤمناً بالقيم الروحية، والمصادقية، والاخلاق، والقيم).

4- دراسة (Patty, 2007) بعنوان (ميزات القيادة تجذب وتحفظ بالعاملين البارزين Leadership traits (attract and retain outstanding employees

هدفت الدراسة الى الكشف عن اهم السمات التي تساعد المدير في جذب المرووسين وتحفيزهم، وتعزيز شعورهم بالمشاركة في بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة. وافترض الباحث بان امتلاك المدير لخمس سمات تساعد في جذب العاملين لشخصيته، وتمكنه من توجيههم نحو انجاز الاهداف المنشودة، واستنتج الباحث بان امتلاك سمات (الرؤية، وتقريب الصورة للعاملين من خلال استخدام الكلمات والعاطفة، وصنع قرار جيد لامتياز به كونه محلل ويشرك الآخرين في صنع القرار ويعلن عن القرارات التي يتخذها، وبناء فرق العمل، والشخصية القوية). واوصى الباحث باستخدام اختبارات (Myers Biggs) لتقييم النمط القيادي، واكد ان المنظمة والمديرين يستخدمون تلك الاختبارات دورياً، وفي حالة عدم امتلاك المدير لهذه السمات يجب اختيار المدير الاكثر كفاءة من خلال امتلاكه لتلك السمات ليشغل ذلك الموقع الوظيفي.

-اهم ما يميز هذا البحث عن دراسات سابقة:

- 1- تناوله متغيرين هما (الاول: السمات الشخصية المميزة للمديرين، والثاني: ادارة الصراع البناء)، اذ لم يكتب عنه في ضوء هذه الدراسات المشار اليها آنفاً.
- 2- تناوله العلاقة والاثّر بين السمات الشخصية المميزة للمديرين، وادارة الصراع البناء، باستخدام اسلوب التحليل العاملي.
- 3- تناوله لدراسة مقارنة بين منظمتين حكومية تعنى بالتعليم التقني.

المبحث الثاني الاطار المفاهيمي للبحث

اولاً: السمات الشخصية المميزة للمديرين:

هناك اتفاق عام حول المتغيرات الذاتية (الفردية)، والتنظيمية، والمادية، الا انه يوجد بعض الفروق التي لا تؤثر كثيراً، اذ اشار (صالح، 2006: 28) الى تلك المتغيرات وقسمها الى ثلاثة اولها المتغيرات الذاتية للفرد وتشمل (العمر، والجنس، والتعليم، والمستوى الوظيفي)، وثانيها المتغيرات التنظيمية وتشمل (ظروف العمل، والوظيفة، ونمط الادارة والاشراف، وتنظيم العمل داخل المنظمة، والامان الوظيفي، والاجر وفرص الترقية)، وثالثها المتغيرات البيئية وتشمل (العلاقات الاجتماعية مع الزملاء داخل وخارج العمل، ونظرة المجتمع الى الفرد العامل، ومدى تقديره لدوره).

فيما اشار (عقيلي وآخرون، 2008) الى ان هذه المتغيرات تشمل نوعين اولها المتغيرات التنظيمية وتشمل (صراع الدور، وبيئة العمل المادية)، وثانيهما المتغيرات الفردية اذ تشمل (العمر، وسنوات الخبرة).

1- مفهوم السمات الشخصية المميزة للمديرين، واهميتها:

عرف (Rao&Singh,1996:5) السمة الشخصية بانها اية خاصية بدنية او نفسية مميزة للفرد يمكن ان يعزى اليه سلوكه، فيما عرفها (Rao,et.al.,1997:55) بانها صفة تظهر للعيان باستمرار في المواقف المختلفة، وعد (Pride& Ferrell, 2000:116) السمات الشخصية واحدة من اهم العوامل المؤثرة في سلوك المستفيد، اذ تعتمدها المنظمات لانها كثيراً ما تكون شديدة الارتباط بسلوكه، ويمكن قياسها بسهولة، وتتمثل تلك السمات بمجموعة من العوامل التي تشمل (العمر، وحجم العائلة، ودورة حياة العائلة، والجنس (ذكور واثاث)، والدخل، والتحصيل الدراسي، والدين، والعرف، والجيل، والجنسية، والطبقة الاجتماعية). أما سفيان (2004) فيعرفها "بالصفة الجسمية أو العقلية أو الانفعالية أو الاجتماعية، الفطرية أو المكتسبة التي يتميز بها الشخص، وهي استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك." في حين عرفها (سليمان، 2006: 39) بالمتغيرات التي تؤثر في درجة عناية القيادة في المنظمات التعليمية بالعمل وبالعاملين تتمثل (بالمركز الوظيفي، واللقب العلمي، ومدة الخدمة (الخبرة العملية)، كما عد (عقيلي وآخرون، 2008) فقد عدوها باهم المتغيرات الفردية المسببة لضغط العمل الى العمر، وسنوات الخبرة.

اشار (الدباغ، 1998) في دراسته الى ان السمات الشخصية المميزة للمديرين تتضمن:

- أ- الثقافة: وهي المعرفة والمعتقدات والقيم والسلوك واساليب التفكير المشترك بين افراد المجتمع.
- ب- الاعتماد على الآخرين: وهو التخلي عن السلطة والمسؤولية لاشخاص آخرين للقيام بفعاليات معينة.
- ت- الحدس: الاحاسيس والتفسيرات الداخلية التي تقوم على اساس الخبرة الشخصية.
- ث- الابداع: القدرة على تركيب الافكار باسلوب فريد متميز او استنتاج ارتباطات غير مألوفا بينها.
- ج- القدرة على اتخاذ القرار: امكانية اختيار البديل الافضل الذي يحقق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة واقل عدد من النتائج غير المرغوبة.

مما تقدم فان السمات الشخصية المميزة تمثل المتغيرات والصفات والخصائص الفردية التي يحملها الفرد المسببة لضغط العمل والصراع، والتي تشمل الثقافة، والاعتماد على الآخرين، والحدس، والابداع، والقدرة على اتخاذ القرار.

وقد لاحظ (النعمي، 1996: 82-83) بعض مفاهيم السمات بأنها (1) تتميز بالثبات النسبي، (2) تستخدم في التمييز بين الأفراد لاختلافها من فرد لآخر، (3) تتعدد وتختلف عند الفرد الواحد، (4) تلاحظ من قبل الفرد أو الأفراد الآخرين، أو ملاحظة أثارها.

وأشار كل من (Rao, et.al., 1997: 302) إلى أهمية السمات بأنها طالما كانت قابلة للقياس بشكل ما فإن قيادات المنظمات تستطيع بسهولة أن تختار المواقع القيادية فقط أولئك الأشخاص الذين تنسجم شخصياتهم مع متطلبات تلك المواقع. وحدد كل من (Daft & Noe, 2001: 384) أهمية السمات بأنها تعبر عن الخصائص المطلوبة في عالم أعمال اليوم، وما يحتاج إليه من قدرات لبناء قابليات المنظمة، فيما رأى كل من (Ivancevich & Matteson, 2002: 427) بأن نظرية السمات دعمت وسائل الاختبارات الشخصية للإدارة العلمية.

2- أنواع السمات الشخصية المميزة للمديرين، وخصائصها:

أشار (أبو النبل، 1985: 69) إلى أن السمات الشخصية للمديرين تشمل: (أ) السمات الجسمية كالطول والوزن وسلامة الحواس والحيوية والمظهر الخارجي، (ب) السمات العقلية كالذكاء والقدرة على التفكير والتذكر، (ت) السمات الدافعية كالميول والاتجاهات والقيم والمعتقدات، (ث) السمات الانفعالية كالقلق وضبط النفس، (ج) السمات الاجتماعية كالتعاون والصدق والامانة والانتماء والاعتماد على الآخرين، وعلى نحو متصل يرى كل من (Martin, 1994: 411 Bartol &) أن السمات صفات داخلية مميزة للفرد مثل: (أ) الخصائص البدنية كالطول والوزن والمظهر الخارجي والنشاط، (ب) الخصائص الشخصية كالهيمنة والانبساط والاصالة، (ت) المهارات والقدرات كالذكاء والمعرفة والكفاءة التقنية، (ث) العوامل الاجتماعية كالعلاقات مع الآخرين وحس الاختلاط بالآخرين.

ودرس (Daft & Noe, 2001: 519) الخصائص الجسدية مثل (العمر، والحيوية)، والقدرات مثل (المعرفة، وطلاقة اللسان)، والخصائص الاجتماعية مثل (الشعبية، والنزعة الاجتماعية)، والخصائص المرتبطة بالعمل مثل (الرغبة بالإنجاز، والاصرار على تجاوز العقبات).

ثانياً: إدارة الصراع البناء:

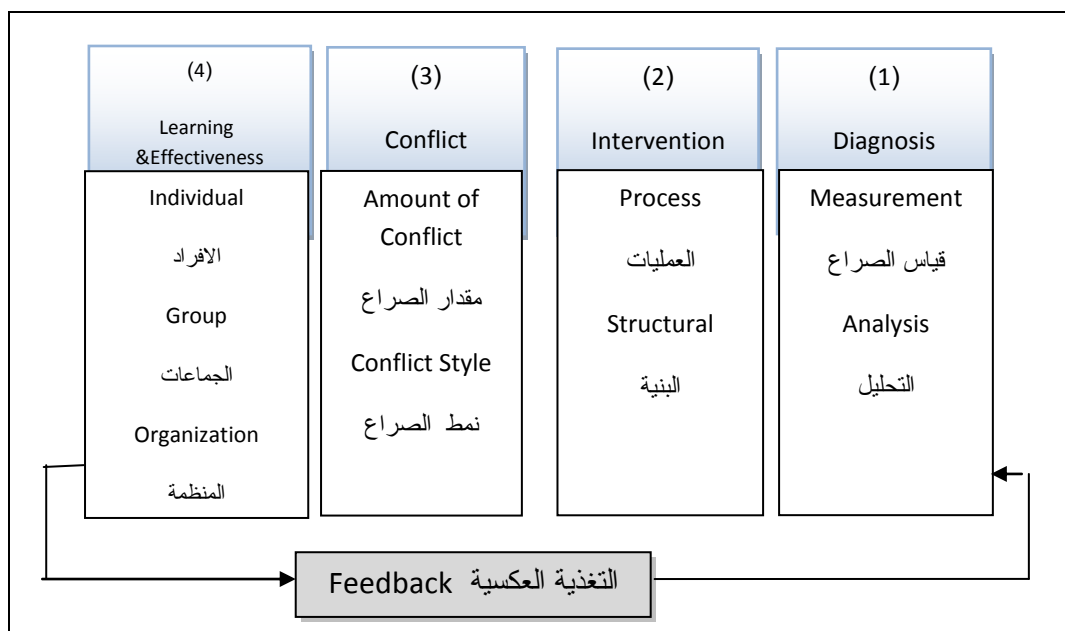
1- إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراع تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدياً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم. ولكي يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي ينبغي مراعاة عوامل مثل: (عبانة، 1995: 39-41) (أ) تحديد أسباب الصراع، ومعرفة مشاعر أطرافه، (ب) التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة، (ت) التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع، (ث) محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد. فيما تعد (برنوطي، 2008: 286) إدارة الصراع التنظيمي إحدى مسؤوليات الإدارة المعاصرة، وحسن توجيه العاملين والتأثير فيهم، إذ يقصد بالصراع أنه حالة النزاع والخلاف والتصادم الذي قد يشعر فيه الفرد أو الجماعة، كما أنه حالة طبيعية منتشرة في أية منظمة في أي لحظة، ولا يمكن منع حصوله، وهو أساسي للنمو والتغير ولكن يمكن أن يصبح هدام، وهذا سبب اعتباره مسؤولية إدارية مهمة.

مما تقدم فإن إدارة الصراع التنظيمي إحدى مسؤوليات الإدارة المعاصرة، التي تشخص الصراع بهدف تحديد حجمه لكي يدار بشكل فعال وكفوء تحقيقاً لمصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء.

2- خطوات إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن أن توجز هذه الخطوات بالآتي: (عياصرة وبني احمد، 2008: 55-56) (التشخيص، والتدخل إذ يتم من خلال (العمليات الانسانية، والبنية التقنية، والصراع، وأخيراً التعلم والفاعلية). والشكل (1) يوضح عملية إدارة الصراع التنظيمي وفقاً ل النموذج (رحيم).



الشكل (1)

عملية ادارة الصراع التنظيمي وفقاً لـ نموذج رحيم

Source: Rahim, M. Afzalur, 2001, "Managing Conflict in Organizations", 3rd ed., Westport, Greenwood Publishing Group, Inc., p:87.

3-مستويات الصراع:

تتمثل مستويات الصراع بما يأتي: (العميان، 2002: 367-375) و(عياصره وبني احمد، 2008: 22-25).

أ- الصراع داخل الفرد (الذاتي): يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره في سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لاهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، ويشمل هذا النوع من الصراع على ما يأتي: (أولاً) صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد لاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منها، ويأخذ احدى الصور الاتية: (الصراع بين هدفين ايجابيين، والصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي، والصراع بين هدفين سلبيين)، (ثانياً) صراع الدور: لكل فرد عدد من الادوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة، والمجتمع، وتتكون مجموعة الدور داخل المنظمة من الادارة والزعماء والرؤساء والمؤسسين والعملاء، والأسرة والجيران، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية، والثقافية، والرياضية، والاجتماعية. ولصراع الدور في المنظمة اسباب تشمل (الهيكل التنظيمي، والمركز، واسلوب الاشراف).

ب- الصراع على مستوى الافراد: وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومؤسسيه داخل المنظمة، وتلعب المتغيرات المعرفية والادراكية دوراً كبيراً في الصراع بين الافراد داخل المنظمة، إذ تحدد وعي الاطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه الصراع.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الافراد، هو نافذة جوهاري (The Johari Window) نسبة الى (Joseph Luft و Harry Ingham) وكما يأتي:

الفرد يعرف الآخرين		الفرد يعرف نفسه
الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد لا يعرف نفسه	
الحالة الاولى	الحالة الثانية	الفرد لا يعرف نفسه
الحالة الرابعة	الحالة الثالثة	

الشكل (2)

نافذة جوهاري

المصدر: العميان، محمود سلمان، 2002، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 371.

ومن الشكل (2) يلاحظ ان هناك اربع حالات تشير الى مدى معرفة الشخص وبالاخرين، اذ تشير الحالة الاولى الى معرفة الفرد لنفسه فقط، والحالة الثانية معرفة الفرد لنفسه وللآخرين، فيما تمثل الحالة الثالثة معرفة الفرد للآخرين فقط، واخيراً الحالة الرابعة التي تشير الى عدم معرفة الفرد لنفسه وللآخرين. وبصفة عامة ينشأ الصراع بين افراد المنظمة الواحدة لاسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد واجراءات العمل، او عن اسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعداوية.

ت- الصراع على مستوى الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية داخل المنظمة، وياخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما الصراع الافقي، والصراع العمودي. وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة اسباب مختلفة تتمثل (الصراع على الموارد، والتنافس في الاداء، والاختلاف في المستويات التنظيمية، والصراع بين الادارات وظيفياً، والصراع بين التنفيذيين والاستشاريين).

ت- الصراع على مستوى المنظمات: هو الصراع الذي يحدث بين المنظمة وبينها الخارجية، لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، ومالكون، ومستهلكون، وموردون، فضلاً عن المنظمات الاخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون او تتنافس معها.

ومن الجدير بالذكر ان (برنوطي، 2008: 287) اشارت الى مستويات الصراع وعدتها بانواع الصراع الى الصراع الذاتي، والصراع بين الافراد، والصراع بين الجماعات، فيما لم تشير الى النوع الرابع الصراع بين المنظمات.

المبحث الثالث الاطار العملي للبحث

اولاً: نبذة مختصرة عن الكلية المبحوثة:

1-نبذة مختصرة عن الكلية التقنية الادارية/بغداد:

تعد الكلية التقنية الادارية/بغداد هي احدى تشكيلات هيئة التعليم التقني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تأسست عام 1999 لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية والتوجهات الحديثة للعلم وجوانبه التطبيقية والاستيعاب التطورات التي حصلت في بيئة الاعمال وحقوقها الادارية والتنظيمية كافة ولا سيما في المجالات الانتاجية والمالية والمصرفية. وتهدف الكلية الى اعداد ملاكات علمية وعملية مؤهلة قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة وبما يتلائم مع التغيرات الحاصلة في سوق العمل. وتمتد مدة الدراسة في الكلية وهي اربع سنوات، يتلقى الطالب خلالها الجوانب النظرية ويمارس التطبيقات العملية في اختصاصه، ويمنح بعدها الخريج شهادة البكالوريوس التقني، فضلاً عن منح شهادتي الدبلوم العالي والماجستير في تقنيات ادارة العمليات والتقنيات المالية والمحاسبية.

تضم الكلية اربعة اقسام علمية (قسم تقنيات ادارة العمليات/2000، وقسم التقنيات المالية والمحاسبية/2000، وقسم التقنيات المعلوماتية/2002، وقسم تقنيات ادارة الجودة الشاملة/2004). كما تتألف الكلية من مجموعة من المراكز والوحدات المهمة التي تقدم الخدمات للكلية ولكافة الدوائر الحكومية والقطاع الخاص وهي: (1)مركز الحاسبة ويتألف من (وحدة الانترنت، والمختبرات العلمية، وقاعة عرض الكتروني، ووحدة الصيانة)، و(2)المكتب الاستشاري، و(3) وحدة بحوث الجودة، و(4)وحدة تقييم الاداء الجامعي، و(5) وحدة الاقسام الداخلية، و(6)وحدة النشاطات اللاصفية.

2-نبذة مختصرة عن الكلية التقنية/بغداد:

تعد الكلية التقنية الادارية/بغداد هي احدى تشكيلات هيئة التعليم التقني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تأسست عام 1993، وتهدف الى اعداد ملاكات تقنية هندسية بمستوى البكالوريوس مؤهلة للدخول في حقل العمل مباشرة وان مدة الدراسة فيها اربع سنوات بعد الدراسة الثانوية بفروعها العلمي والمهني، فضلاً عن منح شهادة الماجستير في تقنيات هندسة اللحام، وتقنيات هندسة القوالب والعدد، وتقنيات هندسة المساحة، وتقنيات هندسة السباكة، وتقنيات هندسة منظومات الحركة، وتقنيات هندسة السيراميك، وتقنيات هندسة الحرارية، ودبلوم عالي تقنيات هندسة التبريد والتكييف، وتقنيات هندسة التصميم الميكانيكية، وتقنيات هندسة المواد.

تضم الكلية (184) منتسباً منهم (85) تدريسي بمختلف الالقاب العلمية، و(77) فنياً، و(22) ادارياً، كما تضم الكلية الاقسام العلمية الآتية أـتقنيات هندسة اللحام/1993، بـتقنيات هندسة القوالب والعدد/1993، ت- تقنيات هندسة المساحة/1996، ث-تقنيات هندسة السيارات/1998، ج-تقنيات هندسة المواد/1999، كما تتألف الكلية من مجموعة من المراكز والوحدات المهمة التي تقدم الخدمات للكلية ولكافة الدوائر والمؤسسات وهي: (1)مركز الحاسبة ويتألف من (وحدة الانترنت، والمختبرات العلمية)، و(2)وحدة تقييم الاداء الجامعي والجودة، و(3)الوحدة العلمية، و(4) وحدة الاقسام الداخلية، و(5) وحدة النشاطات اللاصفية.

ثانياً: تحليل اثر وتأثير المتغيرات المبحوثة في ادارة الصراع البناء:

لغرض التحقق من فرضيات البحث وحساب معنوياتها الاحصائية، تم استخدام تحليل الانحدار لاجابات العينة في الكليتين المبحوثتين بشكل منفصل، وفيما ياتي عرض وتحليل نتائج هذا الاسلوب.

1-الكلية التقنية الادارية/بغداد:

لقد اظهرت نتائج استخدام البرنامج الاحصائي SPSS-16 في تحليل اثر وتأثير المتغيرات المبحوثة نتائج ايجابية يمكن الاعتماد عليها، وفيما ياتي خلاصة بهذه النتائج.

الجدول(2)

تحليل العلاقة بين السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء

اسم المتغير	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار β	F المحسوبة	t المحسوبة
X1 الثقافة	0.777*	0.6037	0.030	92.624*	2.163*
X2 الاعتماد على الآخرين			0.107		1.566*
X3 الحدس			0.044		1.323
X4 الابداع			0.148		1.619*
X5 القدرة على اتخاذ القرار			0.157		0.770

* ان القيمة معنوية عند مستوى (0.05). ** ان القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01). المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-16.

يتضح من الجدول(2) ان هناك علاقة قوية وطردية بين متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.777) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يحقق الفرضية التي تشير الى (توجد علاقة معنوية بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء في الكلية التقنية الادارية/ بغداد).

كما يبين الجدول(2) ان هناك (60.37%) من الاثر على ادارة الصراع البناء سببه جميع متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين، اذ لم تظهر اية معنوية لمتغيرات (X3-الحدس)، و(X5-القدرة على اتخاذ القرار)، في حين كان هناك اثر معنوي للمتغيرات (X1-الثقافة)، و(X2-الاعتماد على الآخرين)، و(X4-الابداع)، اذ ان قيم t المحسوبة لها بين (2.163-1.566) اكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) والبالغة (1.561)، وذلك يدل على قبول الفرضية التي تشير الى (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء).

نستنتج من ذلك وجود تأثير متغيرات (الثقافة، والاعتماد على الآخرين، والابداع)، التي تعد من اكثر متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء.

2-الكلية التقنية/بغداد:

لقد اظهرت نتائج استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-16) في تحليل اثر وتأثير المتغيرات المبحوثة نتائج ايجابية يمكن الاعتماد عليها، وفيما ياتي خلاصة بهذه النتائج.

الجدول(3)

تحليل اثر وتأثير السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء

اسم المتغير	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	F المحسوبة	t المحسوبة
X1 الثقافة	0.809*	0.655	0.211	3.510*	3.203**
X2 الاعتماد على الآخرين			-0.038		1.510
X3 الحدس			0.039		0.512
X4 الابداع			-0.065		1.456
X5 القدرة على اتخاذ القرار			0.013		0.141

* ان القيمة معنوية عند مستوى (0.05). ** ان القيمة معنوية بدرجة عالية عند مستوى (0.01). المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-16) يتضح من الجدول(3) ان هناك علاقة قوية وطردية بين متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (0.809) وان هذه العلاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يحقق الفرضية التي تشير الى (توجد علاقة معنوية بين السمات الشخصية المميزة للمديرين وادارة الصراع البناء في الكلية التقنية/ بغداد).

كما يبين الجدول (3) ان هناك (65.50%) من الاثر على ادارة الصراع البناء سببه جميع متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين، اذ لم تظهر اية معنوية لمتغيرات (X2-الاعتماد على الآخرين)، و(X3-الحدس)، و(X4-الابداع)، و(X5-القدرة على اتخاذ القرار)، في حين كان هناك اثر معنوي عالي للمتغير (X1-الثقافة)، اذ ان قيم t المحسوبة لها اقل من نظيرتها الجدولية والبالغة (1.561) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين اظهر المتغير (X1-الثقافة) معنوية عالية للاثر في ادارة الصراع البناء، اذ كانت قيمة t المحسوبة لمعامله (3.203) وهي اكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.624) عند مستوى معنوية (0.01)، وذلك يدل على قبول الفرضية التي تشير الى (وجود تاثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء).

نستنتج من ذلك وجود تاثير متغير (الثقافة) من السمات الشخصية المميزة للمديرين الاكثر تاثيراً في ادارة الصراع البناء.

ثالثاً: تحليل المتغيرات الرئيسية المؤثرة في ادارة الصراع البناء:

1-الكلية التقنية الادارية/بغداد:

أتحليل المتغيرات الرئيسية: لغرض الوقوف على اهم المتغيرات الرئيسية والمؤثرة في ادارة الصراع البناء تم استخدام التحليل العاملي الذي يعد احد الاساليب الاحصائية المعتمدة في هذا الميدان. ومن خلال تحليل المتغيرات الرئيسية والموصوفة في الجدول (4)

الجدول (4)

توصيف متغيرات البحث في التحلي العاملي

رمز المتغير	X1	X2	X3	X4	X5
اسم المتغير	الثقافة	الاعتماد على الآخرين	الحدس	الابداع	القدرة على اتخاذ القرار

المصدر: من اعداد الباحث.

لقد ظهر من خلال التحليل بعدد عاملين (مكونين) يؤثران في ادارة الصراع البناء، اذ حظي العامل الاول على نسبة (47.41%) من التباين الكلي، في حين حظي العامل الثاني نسبة (25.41%) من التباين الكلي. كما اظهرت نتائج التحليل المتغيرات المهمة في كل عامل وكما في الجدول (5).

الجدول (5)

تشبعات المتغيرات للعوامل

المتغيرات	العامل الاول	العامل الثاني
X1 الثقافة	0.818	0.033
X2 الاعتماد على الآخرين	0.048	0.830
X3 الحدس	0.145	-0.745
X4 الابداع	0.906	0.134
X5 القدرة على اتخاذ القرار	0.926	-0.006

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-16.

يتضح من خلال الجدول (5) ان المتغيرات الاكثر تاثيراً في ادارة الصراع البناء والظاهرة للعامل الاول هي (X5-القدرة على اتخاذ القرار)، اذ بلغ (0.926)، و(X4-الابداع)، اذ بلغ (0.906)، و(X1-الثقافة)، اذ بلغت (0.818)، مما يدل على تمثل تلك العوامل للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء فيما يتعلق بالعامل الاول، في حين لم يظهر اهمية (تاثير) للمتغيرين (X2)(الاعتماد على الآخرين)، و(X3)(الحدس)، لان قيم تشبعاتها اقل من (0.50)، مما يدل على عدم تمثل تلك العوامل للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء فيما يتعلق بالعامل الاول.

في حين اظهر العامل الثاني ان المتغيرات التي تأتي بالمرتبة الثانية في التأثير في ادارة الصراع البناء هي (X2)(الاعتماد على الآخرين) تاثيراً طردياً اذ بلغ (0.830)، و(X3-الحدس) تاثيراً عكسياً اذ بلغ (-0.745)، مما يدل على تمثل تلك العوامل للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء فيما يتعلق بالعامل الثاني، وهي على النقيض من تاثير المتغيرات الاكثر تاثيراً في ادارة الصراع البناء فيما يتعلق بالعامل الاول، ولم تظهر اي معنوية (اثر) للمتغيرات الرئيسية الاخرى ضمن العامل الثاني.

نستنتج من ذلك وجود تاثير متغيرات (الابداع، والقدرة على اتخاذ القرار، والثقافة)، من اشد متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تاثيراً في ادارة الصراع البناء ضمن العامل الاول، فيما كانت متغيرات (الاعتماد على الآخرين، والحدس) من اشد متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تاثيراً في ادارة الصراع البناء ضمن العامل الثاني.

ب-تحليل المتغيرات الفرعية: ولغرض الوقوف على مجاميع المتغيرات الفرعية الاكثر تاثيراً في ادارة الصراع البناء، فقد تم استخدام التحليل العاملي- طريق المكونات الرئيسية لجميع المتغيرات الفرعية، وظهر

لدينا ان هناك ثمانية مكونات رئيسية كانت القيم العينية (Eigen values) لها اكثر من الواحد الصحيح، وفيما ياتي جدولاً بالمتغيرات الفرعية المهمة (التي قيمة تشبعاتها اكثر من 0.50).

الجدول (6)

المتغيرات المهمة لكل مكون للمتغيرات الفرعية على وفق ترتيبها

العامل الثامن	العامل السابع	العامل السادس	العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول
X52=-.506	X23=-.520	X31=.537	X411=.578	X43=.595	X410=.872	X33=.823	X48=.851
		X46=.505	X45=-.559	X22=.510	X24=-.865	X49=-.749	X51=.786
			X21=.557	X13=.502	X44=-.702	X32=.729	X16=.726
			X412=-.531		X34=.679	X56=-.706	X11=.705
			X27=.501		X52=.610	X42=-.624	X47=.699
					X13=.502	X18=-.598	X58=.681
						X41=.593	X57=.643
						X14=-.589	X26=-.681
						X12=-.541	X53=.583
							X15=.580
							X55=.562
							X52=.538
							X23=.532
							X43=.522
							X412=.509

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-16.

يتضح من الجدول (6) ان اجابة عينة البحث تبين ان المتغير (X48) الذي يمثل (اعتقد بان الابداع محصور في مجالات خاصة) ضمن المتغير الرئيس (الابداع) كان ذو اثر كبير اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الاول (0.851) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (5) السابق.

كما يبين الجدول (6) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X33) الذي يمثل (اعتمد على الخبرة الشخصية في التعامل مع مشكلات العمل) ضمن المتغير الرئيس (X3-الحدس) كان ذو اثر كبير اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الثاني (0.823-) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (6).

كما يبين الجدول (6) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X410) الذي يمثل (الاشخاص ذوو التوجه النظري اقل اهمية من ذوي التوجه العملي) ضمن المتغير الرئيس (X4-الابداع) كان ذو اثر كبير اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الثالث (0.872) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (6).

ويتضح من الجدول (6) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X43) الذي يمثل (عندما احاول حل مشكلة ما اقضي وقتاً طويلاً في تحليلها) ضمن المتغير الرئيس (X4-الابداع) كان ذو اثر معنوي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الثالث (0.595) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (6).

كما ظهر من الجدول (6) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X411) الذي يمثل (غالباً ما استطيع التكهّن بالحل لمشكلاتي) ضمن المتغير الرئيس (X4-الابداع) كان ذو اثر معنوي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الرابع (0.578) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (6).

كما تبين من الجدول (6) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X31) الذي يمثل (ليست لدي مشاعر قلق غامضة تعيق الاحداث المهمة غير المتوقعة) ضمن المتغير الرئيس (X3-الحدس) كان ذو اثر معنوي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الخامس (0.537) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (6).

ويتضح من الجدول (6) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X23) الذي يمثل (امنح العاملين فرصة اداء المهام بالكامل من دون تدخل شخصي مني، ثم اقوم بمراجعة النتائج النهائية) ضمن المتغير الرئيس (X2- الاعتماد على الآخرين) كان ذو اثر معنوي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون السادس (0.520) وهو المتغير الوحيد الذي قيمة تشبعه اكبر من (0.50) ضمن هذا المكون.

واخيرا كشف الجدول (6) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X52) الذي يمثل (عند دراسة مشكلة معقدة وهناك حلان متساويان بالاهمية اشعر بالثقة برد فعلي الشجاع) ضمن المتغير الرئيس (X5- القدرة على اتخاذ القرار) كان ذو اثر معنوي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون السابع (0.507-) اذ كان تأثيره عكسي في ادارة الصراع البناء، وهو المتغير الوحيد الذي قيمة تشبعه اكبر من (0.50) ضمن هذا المكون.

نستنتج من ذلك ان متغير الابداع ضمن العامل الاول والثالث والرابع والخامس، ومتغير الحدس ضمن العامل الثاني والسادس، ومتغير الاعتماد على الآخرين ضمن العامل السابع، واخيراً متغير القدرة على اتخاذ القرار ضمن العامل الثامن كانت من اشد متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء.

2-الكلية التقنية/ بغداد:

أستحلل المتغيرات الرئيسة: لغرض الوقوف على اهم المتغيرات الرئيسة والمؤثرة في ادارة الصراع البناء تم استخدام التحليل الهاملي الذي يعد احد الاساليب الاحصائية المعتمدة في هذا الميدان.

لقد ظهر من خلال التحليل بعدد عاملين (مكونين) يؤثران في ادارة الصراع البناء، اذ حظي العامل الاول على نسبة (47.41%) من التباين الكلي، في حين حظي العامل الثاني نسبة (25.41%) من التباين الكلي. كما اظهرت نتائج التحليل المتغيرات المهمة في كل عامل وكما في الجدول (7).

الجدول (7)

تشبعات المتغيرات للعوامل

المتغيرات	العامل الاول	العامل الثاني
X1 الثقافة	0.563	0.313
X2 الاعتماد على الآخرين	0.652	0.479
X3 الحدس	-0.627	0.558
X4 الابداع	0.151	0.777
X5 القدرة على اتخاذ القرار	0.889	-0.288

المصدر: من نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-16.

يتضح من خلال الجدول (7) ان المتغيرات الاكثر تأثيراً في ادارة الصراع البناء والظاهرة للعامل الاول هي (X5- القدرة على اتخاذ القرار) اذ بلغ (0.889)، و (X2- الاعتماد على الآخرين) اذ بلغ (0.652)، و (X1- الثقافة) اذ بلغ (0.563)، و (X3- الحدس) اذ بلغ (-0.627) مما يدل على تمثل تلك العوامل للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء فيما يتعلق بالعامل الاول، في حين لم يظهر اهمية (تأثير) للمتغير (X4- الابداع)، لان قيم تشبعاته اقل من (0.50)، مما يدل على عدم تمثل ذلك العامل للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء فيما يتعلق بالعامل الاول.

في حين اظهر العامل الثاني ان المتغيرات التي تاتي بالمرتبة الثانية في التأثير في ادارة الصراع البناء هي (X4- الابداع) اذ بلغ (0.777)، و (X3- الحدس) اذ بلغ (0.558)، مما يدل على تمثل تلك العوامل للسمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء فيما يتعلق بالعامل الثاني، ولم تظهر اي معنوية (اثر) للمتغيرات الرئيسة الاخرى ضمن العامل الثاني.

ونستنتج من ذلك ان متغيرات (القدرة على اتخاذ القرار، والاعتماد على الآخرين، والثقافة، والحدس)، من اكثر السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء ضمن العامل الاول، في حين كانت متغيرات (الابداع، والحدس)، من اكثر السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء ضمن العامل الثاني.

ب-تحليل المتغيرات الفرعية: ولغرض الوقوف على مجاميع المتغيرات الفرعية الاكثر تأثيراً في ادارة الصراع البناء، فقد تم استخدام التحليل العاملي- طريق المكونات الرئيسة لجميع المتغيرات الفرعية، وظهر لدينا ان هناك تسع مكونات رئيسة كانت القيم العينية (Eigen values) لها اكثر من الواحد الصحيح، وفيما ياتي جدولاً بالمتغيرات الفرعية المهمة (التي قيمة تشبعاتها اكثر من 0.50).

الجدول (8)

المتغيرات المهمة لكل مكون للمتغيرات الفرعية على وفق ترتيبها

الاول العامل	الثاني العامل	الثالث العامل	الرابع العامل	الخامس العامل	السادس العامل	السابع العامل	الثامن العامل	التاسع العامل	العاشر العامل	الحادي عشر العامل
X56=.856	X411=.935	X51=-.711	X52=.714	X46=.598	X11=.558	X32=.622	(0.50) من يهمل لعدم وجود متغير قيمته اكر من	X44=-.532	(0.50) من يهمل لعدم وجود متغير قيمته اكر من	(0.50) من يهمل لعدم وجود متغير قيمته اكر من
X412=.806	X17=.648	X42=.655	X22=.598							
X18=.709	X58=.598	X11=.617	X35=-.576							
X53=.704	X33=.5447	X52=.550	X14=-.563							
X25=.687	X46=-.538	X44=.526	X49=-.551							
X24=.673	X31=-.536	X57=-.507	X28=-.535							
X27=.662	X14=.532									
X41=-.638	X15=.530									
X32=-.633	X28=.507									
X26=-.626										
X55=.624										
X410=.595										
X35=-.589										
X21=.576										
X47=.574										
X45=-.563										
X42=.514										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS-16.

يتضح من الجدول (8) ان اجابة عينة البحث تبين ان المتغير (X56) الذي يمثل (عندما احتار في مشكلة ضمن صلاحياتي احاول تحويلها الى آخرين) ضمن المتغير الرئيس (X5- القدرة على اتخاذ القرار) كان ذو اثر كبير اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الاول (0.856) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (8).

كما يبين الجدول (8) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X411) الذي يمثل (غالبا ما استطيع التكهّن بالحل لمشكلاتي) ضمن المتغير الرئيس (X4- الابداع) كان ذو اثر كبير اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الثاني (0.935) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (8).

ويوضح الجدول (8) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X51) الذي يمثل (احاول غالباً تجنب او تأخير اتخاذ القرارات المهمة على امل ان الموقف سيتغير) ضمن المتغير الرئيس (X5- القدرة على اتخاذ القرار) كان ذو اثر كبير اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الثالث (-0.711) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتأتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (8).

كما يظهر الجدول (8) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X52) الذي يمثل (عند دراسة مشكلة معقدة وهناك حلان متساويان بالاهمية اشعر بالثقة برد فعلي الشجاع) ضمن المتغير الرئيس (X5- القدرة على اتخاذ

القرار) كان ذو اثر كبير اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الرابع (0.714) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (8).

كما يكشف الجدول (8) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X46) الذي يمثل (ليس لالهام دخل بالحل الناجح للمشكلات) ضمن المتغير الرئيس (X4-الابداع) كان ذو اثر معنوي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون الخامس (0.598) وهي اكبر قيمة بين قيم تشبعات المتغيرات المهمة الاخرى، وتاتي باقي المتغيرات على وفق ما يتضح ترتيبها في الجدول (8).

في حين دل الجدول (8) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X11) الذي يمثل (القرارات الجماعية افضل من القرارات الفردية عادة) ضمن المتغير الرئيس (X1-الثقافة) كان ذو اثر معنوي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون السادس (0.558) وهي القيمة الوحيدة ضمن هذا المكون من القيم المتشعبة التي قيمة تشبعها اكبر من (0.50).

كما يبين الجدول (8) من اجابة عينة البحث ان المتغير (X44) الذي يمثل (تعجبي المشكلات والمواقف الصعبة لانها تنطوي على التحدي) ضمن المتغير الرئيس (X4-الابداع) كان ذو اثر معنوي سلبي، اذ بلغت قيمة تشبعه ضمن المكون التاسع (-0.532) وهي القيمة الوحيدة ضمن هذا المكون من القيم المتشعبة التي قيمة تشبعها اكبر من (0.50). في حين اهمل العامل الثامن والعاشر والحادي عشر لعدم وجود متغيرات قيمة تشبعها اكبر من (0.50)، وكما موضح في الجدول (8).

نستنتج من ذلك ان متغير القدرة على اتخاذ القرار ضمن العامل الاول والثالث والرابع، ومتغير الابداع الحس ضمن العامل الثاني والخامس والتاسع، ومتغير الثقافة ضمن العامل السادس كانت من اشد متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء.

رابعاً: اختبار نتائج المقارنة بين الكليتين المبحوثتين:

ان الاساليب السابقة اظهرت المتغيرات الاكثر اهمية في التأثير في ادارة الصراع البناء لكل كلية بشكل مستقل، ولغرض المقارنة بين الكليتين المبحوثتين لتحديد الفروق المعنوية بين كل متغير من المتغيرات عينة البحث ومتغير ادارة الصراع البناء تم استخدام اختبار t للمقارنة، وفيما ياتي جدول بالنتائج.

الجدول (9)

اختبار t للمقارنة بين الكليتين المبحوثتين

اسم المتغير	X1 الثقافة	X2 الاعتماد على الآخرين	X3 الحس	X4 الابداع	X5 القدرة على اتخاذ القرار	Y ادارة الصراع البناء
t اختبار	0.525	0.904	0.068	2.330*	0.022	0.867

* ان الفروق معنوية عند مستوى (0.05).

يوضح الجدول (9) ان قيمة t المحسوبة للمقارنة بين الكليتين المبحوثتين ولجميع المتغيرات المبحوثة كانت غير معنوية، اذ كانت اقل من نظيرتها الجدولية والبالغة (1.771) عند مستوى معنوية (0.05)، ما عدا المتغير الرابع (X4-الابداع) فقد كانت قيمة t المحسوبة اكبر من الجدولية، وهذا يعني لا توجد فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين للمتغيرات (X1، X2، X3، X4، X5، Y)، ولكن هناك فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين في المتغير الرابع (X4-الابداع) لصالح الكلية التقنية الادارية/بغداد. نستنتج من ذلك بانه لا توجد فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين للمتغيرات (الثقافة، والاعتماد على الآخرين، والحس، والقدرة على اتخاذ القرار، وادارة الصراع البناء)، ولكن هناك فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين في متغير (الابداع) لصالح الكلية التقنية الادارية/بغداد.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1- من خلال تحليل اثر وتأثير السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء ظهر وجود تأثير متغيرات (الثقافة، والاعتماد على الآخرين، والابداع)، اذ كانت من اكثر متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء والمتعلق بالكلية التقنية الادارية/بغداد، فيما كان متغير (الثقافة) من اشد السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء والمتعلق بالكلية التقنية/بغداد.

2- وجود تأثير متغيرات (القدرة على اتخاذ القرار، والابداع، والثقافة)، من اشد متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء ضمن العامل الاول، في كانت متغيرات (الاعتماد على الآخرين، والحس) من اشد متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في ادارة الصراع البناء ضمن العامل الثاني والمتعلق بالكلية التقنية الادارية/بغداد، فيما كانت متغيرات (القدرة على اتخاذ القرار،

- والاعتماد على الآخرين، والثقافة، والحدس)، من أكثر السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في إدارة الصراع البناء ضمن العامل الأول، ومتغيرات (الابداع، والحدس)، من أكثر السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في إدارة الصراع البناء ضمن العامل الثاني، والمتعلق بالكلية التقنية/بغداد.
- 3- من خلال تحليل المتغيرات الرئيسية المؤثرة في إدارة الصراع البناء ضمن المكونات الفرعية، وبين وجود تأثير متغير (الابداع) ضمن العامل الأول والثالث والرابع والخامس، ومتغير (الحدس) ضمن العامل الثاني والسادس، ومتغير (الاعتماد على الآخرين) ضمن العامل السابع، ومتغير (القدرة على اتخاذ القرار) ضمن العامل الثامن كانت من أشد متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في إدارة الصراع البناء للكلية التقنية الادارية/بغداد، في حين كانت متغير (القدرة على اتخاذ القرار) ضمن العامل الأول والثالث والرابع، ومتغير (الثقافة) ضمن العامل السادس، والخامس، والتاسع من أشد السمات الشخصية المميزة للمديرين تأثيراً في إدارة الصراع البناء للكلية التقنية/بغداد.
- 4- من خلال تحليل المتغيرات الرئيسية المؤثرة في إدارة الصراع البناء ضمن المكونات الفرعية، ظهور متغيرين فرعيين كانا مشتركين للكليتين المبحوثتين ومن أشد متغيرات السمات الشخصية تأثيراً في إدارة الصراع البناء هما (غالباً ما يستطيع التكهّن بالحل لمشكلتي)، و(عند دراسة مشكلة معقدة وهناك حلان متساويان بالاهمية اشعر بالثقة برد فعلي الشجاع).
- 5- من نتائج المقارنة بين الكليتين المبحوثتين ظهر بانه لا توجد فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين للمتغيرات (الثقافة، والاعتماد على الآخرين، والحدس، والقدرة على اتخاذ القرار، وإدارة الصراع البناء)، ولكن هناك فروق معنوية بين الكليتين المبحوثتين في متغير (الابداع) لصالح الكلية التقنية الادارية/بغداد.
- ثانياً: التوصيات:**

- 1- ينبغي من مديري الكلية التقنية الادارية/بغداد الاهتمام بمتغيري الحدس والقدرة على اتخاذ القرار، مع تعزيز بقية المتغيرات الاخرى، اما مديري الكلية التقنية/بغداد فعليهم الاهتمام بشكل كبير بمتغير الابداع خصوصاً وانهم يديرون تخصصات هندسية تقنية، مع تعزيز بقية المتغيرات الاخرى.
- 2- ضرورة اهتمام مديري الكلية التقنية الادارية/بغداد بدرجة كبيرة بمتغيرات (الاعتماد على الآخرين، والحدس)، كون الكلية ادارية مع تعزيز المتغيرات الاخرى، اما مديري الكلية التقنية/بغداد فعليهم الاهتمام بشكل كبير بمتغيري (الابداع في التخصص، والحدس المبني على اسس علمية، ومعلومات دقيقة)، خصوصاً وانهم يديرون تخصصات هندسية تقنية، مع تعزيز بقية المتغيرات الاخرى.
- 3- ضرورة اهتمام مديري الكلية التقنية/بغداد بمتغير الابداع، فضلاً عن اهتمام مديري الكليتين المبحوثتين ببقية متغيرات السمات الشخصية المميزة للمديرين، من اجل إدارة الصراع البناء ادارة فاعلة وكفوءة.

المصادر:

- 1- ابو النيل، محمود السيد، 1985، "علم النفس الاجتماعي"، دراسات عربية وعالمية، الجزء الأول، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، لبنان-بيروت.
- 2- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، 1998، "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة- دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 3- العميان، محمود سلمان، 2002، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن.
- 4- النعيمي، فلاح تايه، 1996، "اثر السلوك السياسي للقيادات العليا في التكيف التنظيمي وتخفيض الموارد: مدخل سياسي"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
- 5- برنوطي، سعاد نانف، 2008، "الاعمال/ الخصائص والوظائف الادارية"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- 6- حنظل، قاسم احمد، 2007، "ادارة الصراع البناء واثره في الابتكار- دراسة تحليلية في الشركة العامة للادوية في سامراء"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6.
- 7- سفيان، نبيل، 2004، "المختصر في الشخصية والإرشاد النفسي"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر.
- 8- سليمان، حيدر خضر، 2006، "اثر بعض المتغيرات الوظيفية في سلوك القيادات الادارية- دراسة ميدانية في جامعة الموصل"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 14.
- 9- صالح، ماجد محمد، 2006، "العلاقة بين دوران العمل والرضى الوظيفي-دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3.

- 10- عقيلي، عمر وصفي ونعساني، عبد الحسين ودواليبي، عبد القادر احمد، 2008 "اختبار اثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل- دراسة ميدانية في الجامعات السورية"، مجلة بحوث جامعة حلب، شباط.
- 11- عياصرة، معن محمود وبني احمد، مروان محمد، 2008، "ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير"، الطبعة الاولى، دار الحامد، عمان- الاردن.
- 12- علوش، رافت عارف عبد الحسين، 2009، "سمات مديري العمليات وعلاقتها ببعض قراراتهم الاستراتيجية-دراسة استطلاعية لاراء مديري العمليات في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن"، رسالة ماجستير في تقنيات ادارة العمليات غير منشورة، الكلية التقنية الادارية-هيئة التعليم التقني.
- 13- Bartol,K.M.&Martin,D.D.,1994,"Management", 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
- 14- Daft, Richard, L., and Noe, Raymond A.,2001, "Organizational Behavior", Fort Worth TX: Harcourt college publishers.
- 15- David, Boje, 2003, "Traits: The journey from will to power to will to serve", December 7, 2000; Revised August 26.
- 16- Ivancevich, John, M., and Matteson, Michael t., 2002,"Organizational Behavior and Management", 6th ed., New York, N.Y. :McGraw-Hill.
- 17- Patty, Starbucks, 2007, "Leadership traits attract and retain outstanding employees", April, 30
- 18- Pride, William and Ferrell M., 2000, "Marketing: Concepts and strategies", Houghton Mifflin Company Boston, New York.
- 19- Rahim, M. Afzalur, 2001, "Managing Conflict in Organizations", 3rd ed., Westport, Greenwood Publishing Group, Inc..
- 20- Rao, M.G. & Rao, V.S.P. & Narayana,P.S.,1997,"Organizational Behavior", Delhi, Konart.
- 21- Rao, T. V.& Singh, N., 1996, "Leadership: A Literature Review", Ahmadabad Indian Institute of Management.

السيد المدير المحترم:

م / إستمارة الإستبانة

نهديك أجمل التحيات...

إن الإستبيان الذي بين أيديكم جزء من بحث بعنوان (اثر السمات الشخصية المميزة للمديرين في ادارة الصراع البناء).

ببالغ الاعتراز نتقدم اليكم برجاء معاونتنا في إستيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الإستمارة على وفق ما هو مطبق فعلاً في كليتكم، وليس على وفق ما ترونه صائماً، والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي، علماً إن البيانات المدونة ستتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وأن مساهمتكم سيكون لها أبلغ الأثر في مساعدتنا ونجاح مهمتنا... لذا لا داعي لذكر الاسم.... مع تقديرنا وامتناننا...

الباحث

م.د. عامر عبد اللطيف كاظم

أولاً:- بيانات عامة:

ملاحظة:- ضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب.

- 1- الجنس: () ذكر، () أنثى.
- 2- العمر: () 25 - أقل من 35، () 35 - أقل من 45، () 45 - أقل من 55، () 55 سنة فأكثر.
- 3- المؤهل الدراسي: () بكالوريوس، () ماجستير، () دكتوراه.
- 4- التخصص: () طبية، () هندسية، () علوم صرفة، () انسانية.
- 5- الكلية التي تنسب اليها: ()
- 6- مدة العمل في هذه الكلية: () سنة.
- 7- مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي: () سنة.

ثانياً:- السمات الشخصية (الخصائص الشخصية المميزة للمدير):

1-الثقافة: تؤثر المعرفة، والمعتقدات، والقيم، والسلوك، واساليب التفكير المشتركة بين افراد المجتمع. حدد الى اي مدى تتفق او لا تتفق مع العبارات الاتية وفق المقياس الآتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً

- () 1-1-القرارات الجماعية افضل من القرارات الفردية عادة.
 () 1-2-يتوقع المديرين بان الموظفين يتبعون التعليمات والاجراءات بدقة.
 () 1-3-تدار الاجتماعات بشكل اكثر فاعلية عندما يترأسها رجل.
 () 1-4-يقوم المديرين شخصياً بالاعمال الصعبة والمهمة، ويفوضون المهام المتكررة والبسيطة للعاملين معهم.

() 1-5-التفاعل الاجتماعي بين المدير والعاملين يضعف قدرته على الموضوعية في التعامل معهم.

() 1-6-حل مشكلات المنظمات يتطلب اسلوباً قوياً وفاعلاً.

() 1-7-نجاح الجماعة اكثر اهمية من نجاح الفرد.

() 1-8-لا يمكن ان تسير الامور نحو الاسوأ ما دام هناك تغييرات قائمة في العمل.

2-الاعتماد على الآخرين: التخلي عن السلطة والمسؤولية لاشخاص آخرين للقيام بفعاليات معينة.

حدد الى اي مدى تتفق او لا تتفق مع العبارات الاتية وفق المقياس الآتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً

- () 1-2-اشعر ان الاعتماد على الآخرين لا يوفر لدي الوقت بشكل مناسب للعمل.
 () 2-2-ادقق ما يقوم به العاملون معي بعناية من دون ان يشعروا بذلك، وهكذا استطيع تصحيح اخطائهم عند الضرورة قبل ان يسببوا المزيد من المشكلات.
 () 2-3-امنح العاملين فرصة اداء المهام بالكامل من دون تدخل شخصي مني، ثم اقوم بمراجعة النتائج النهائية.

() 2-4-ينتابني القلق عندما اعطي تعليمات واضحة ولا يتم انجاز الاعمال بشكل صحيح.

() 2-5-ان الاعتماد على الآخرين لا يوفر لي الوقت فعلاً للعمل.

() 2-6-اسند الاعمال الى الآخرين، ووضح لهم بدقة كيفية انجازها.

() 2-7-عندما اعتمد على الآخرين اشعر بأنني فقدت السيطرة في العمل.

() 2-8-يمكنني اسناد المهام الروتينية الى العاملين لانني اشعر بوجود ان اقوم بالمهام غير الروتينية.

3-الحدس: الاحاسيس والتغييرات الداخلية التي تقوم على اساس الخبرة الشخصية.

حدد الى اي مدى تتفق او لا تتفق مع العبارات الاتية وفق المقياس الآتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً

- () 1-3-ليس لدي مشاعر قلق غامضة تعيق الاحداث المهمة غير المتوقعة.
 () 2-3-احياناً عندما اكون يقطاً يكون لدي حل للمشكلة التي اقلقتني.
 () 3-3-اعتمد على الخبرة الشخصية في التعامل مع مشكلات العمل.
 () 3-4-انسجم مع الاشخاص الواقعيين بصورة افضل من انسجامي مع المبدعين عادة.
 () 3-5-افضل التحليل المتأني والشامل بالمقارنة مع حدس الآخرين اذا كانت افكارهم تؤثر في نتائج الكلية.

4-الابداع: القدرة على تركيب الافكار باسلوب فريد متميز او استنتاج (استنباط) ارتباطات غير مألوفة بينها.

حدد الى اي مدى تتفق او لا تتفق مع العبارات الاتية وفق المقياس الآتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً

- () 1-4-اشعر بان الاسلوب المنطقي الافضل لحل المشكلات هو السير خطوة بعد خطوة.
 () 2-4-اعمل دائماً وانا متأكد بشكل كبير اني اتبع الاجراءات الصحيحة لحل مشكلة ما.
 () 3-4-عندما احاول حل مشكلة ما اقضي وقتاً طويلاً في تحليلها.
 () 4-4-تعجبني المشكلات والمواقف الصعبة لانها تنطوي على التحدي.
 () 4-5-اشعر بان لدي امكانيات كامنة لحد الآن.
 () 4-6-ليس للالهام دخل بالحل الناجح للمشكلات.
 () 4-7-عند تقويم المعلومات يكون مصدرها اكثر اهمية لي من محتواها.
 () 4-8-اعتقد بان الابداع محصور في مجالات خاصة.

- () 4-9- يظهر العديد من الافكار المبدعة نتيجة لعوامل الصدفة.
- () 4-10- الاشخاص ذوو التوجه النظري اقل اهمية من ذوي التوجه العملي.
- () 4-11- غالباً ما يستطيع التكهن بالحل لمشكلاتي.
- () 4-12- اهتم قليلاً جداً بالمشكلات التي لا يكون لها حلول قاطعة وواضحة.
- 5- القدرة على اتخاذ القرار: امكانية اختيار البديل الافضل الذي يحقق اكبر مجموعة من النتائج المرغوبة واقل عدد من النتائج غير المرغوبة.
- حدد الى اي مدى تتفق او لا تتفق مع العبارات الاتية وفق المقياس الآتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً

- () 5-1- احاول غالباً تجنب او تأخير اتخاذ القرارات المهمة على امل ان الموقف سينتغير.
- () 5-2- عند دراسة مشكلة معقدة وهناك حلان متساويان بالاهمية اشعر بالثقة برد فعلي الشجاع.
- () 5-3- ارجب غالباً بتجنب اتخاذ اية قرارات.
- () 5-4- عندما واجه قراراً خطيراً احاول ان ابتعد عن الموقف بشكل ما.
- () 5-5- يساورني القلق حتى عندما اتخذ قرارات غير مهمة.
- () 5-6- عندما احترار في مشكلة ضمن صلاحياتي احاول تحويلها الى آخرين.
- () 5-7- اشارك في جميع او معظم القرارات المهمة في العائلة.
- () 5-8- انفعل قبل اتخاذ القرارات المهمة وبعدها.

ثالثاً: ادارة الصراع البناء:

هو ذلك الصراع الذي يخدم اغراض المنظمة، وينتج عنه نتائج ايجابية لصالحها، كـ(زيادة طاقة الافراد او المجموعة، في الافعال او الاحوال، او زيادة الانتاج، او زيادة الافكار الابداعية لغرض اداء الاعمال بشكل احسن).

حدد الى اي مدى تتفق او لا تتفق مع العبارات الاتية وفق المقياس الآتي:

1	2	3	4	5
لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً

- () 1- لا تدفعني الصراعات الايجابية في العمل الى العمل بجدية.
- () 2- هناك تقدم ايجابي في العمل بسبب الصراعات البناءة.
- () 3- الصراعات البناءة تزيد حماسي ودافعتي للعمل.
- () 4- ينتابني الشعور بوجود ان اجند حالات الصراع الايجابية الموجودة في العمل لتحسين ادائي.
- () 5- بصفة عامة اشعر انني راض عن العمل.
- () 6- لا يحفزني اسلوب الصراع البناء الذي يستخدمه المدير في تحسين ادائي الوظيفي.
- () 7- يلزم الصراع البناء الافراد على البحث عن اساليب جديدة لمعالجة مشاكلهم.
- () 8- لا يؤدي الصراع البناء الى زيادة تماسك افراد الجماعة لمواجهة عدوهم المشترك.
- () 9- الصراع البناء يمكن ان يوجج الطاقات الكامنة لدى الافراد ويستفزها.
- () 10- لا يعد الصراع البناء محفزاً اساسياً للتغيير نحو الافضل، وحياناً للابداع والتطوير.