

# المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي- دراسة استطلاعية لرأء عينة من الأفراد العاملين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم

**Administrative Skills and their Impact on Organizational Conflict  
Management- An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of  
Individuals Working in the Roads, Bridges, Water Drains and  
Transport Authority in Khartoum State**

**محمد أحمد محمد يوسف**  
**Mohammed Ahamed Mohammed Yousif**

---

Accepted  
قبول البحث  
2022/12/13

Revised  
مراجعة البحث  
2022 /11/28

Received  
استلام البحث  
2022 /11/ 13

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.1.2>

---



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



## المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي- دراسة استطلاعية لرأي عينة من الأفراد العاملين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم

### Administrative Skills and their Impact on Organizational Conflict Management/An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Individuals Working in the Roads, Bridges, Water Drains and Transport Authority in Khartoum State

محمد أحمد محمد يوسف

Mohammed Ahamed Mohammed Yousif

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال- كلية العلوم والأداب بظهران الجنوب- جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية

Assistant Professor, Department of Business Administration, College of Sciences and Arts in Dhahran Al-Janoub,  
King Khalid University, KSA  
mohammed00m@gmail.com

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية وتأثيرها في إدارة الصراع التنظيمي/ دراسة استطلاعية لرأي عينة من الأفراد العاملين في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم. وتمثلت أهميتها في تسليط الضوء على ضرورة استخدام المهارات الإدارية كأسلوب إداري فعال في بثيات الأعمال المختلفة بالمنظمات. واتضحت مشكلتها في أن نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بينمنظمات الأعمال أضحت عقبة تعاني منها الكثير من المنظمات في الوقت الحالي نتيجة لتنوعها وأن هذه التزاعات والصراعات التنظيمية رغم اختلاف أسبابها وأنواعها وحدتها فإنها تؤدي بلا شك إلى نتائج سلبية بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أداء الأعمال بالمنظمات. اعتمدت الدراسة على الاستبيانة كاداة رئيسة في جمع بياناتها الأولية. استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية حيث تم توزيع عدد (30) استمارة على عدد من العاملين برئاسة الهيئة بنسبة استرجاع بلغت (88%) من مجموعة العاملين برئاسة الهيئة البالغ عددهم (84) موظف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج SPSS في تحليل بياناتها الأساسية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي ب الهيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم. أن قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات. وفي الختام أوصت الدراسة بما يلي: ضرورة استخدام مهارات (الحوار، الاقناع والتيسوية، والتواصل الفعال) في إدارة الصراع التنظيمي بمنظمات الأعمال. ضرورة توفير كافة المستلزمات والموارد التي تساعده في الحد من نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بمنظمات الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الإدارية؛ مهارات الحوار؛ مهارات الاقناع؛ الصراع التنظيمي؛ أسباب الصراع التنظيمي؛ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

#### Abstract:

The study aimed to identify managerial skills and their impact on organizational conflict management / an exploratory study of the opinions of a sample of individuals working in the Roads, Bridges, Water Drains and Transport Authority in Khartoum State. Its importance was represented in shedding light on the need to use managerial skills as an effective management method in the various business environments of organizations. Its problem became clear that the emergence of the phenomenon of organizational conflict in business organizations has become an obstacle that many organizations suffer from at the present time as a result of the multiplicity and diversity of its causes, and that these organizational tendencies and conflicts, despite their different causes, types, and unity, undoubtedly lead to negative results, directly or indirectly, in the performance of business in organizations. The study relied on the questionnaire as a main tool in collecting its primary data. The study used the random sample method, where (30) questionnaires were distributed to a number of employees headed by the Authority, with a recovery rate of (88%) out of the total number of employees headed by the Authority, which numbered (84) employees. The study used the descriptive analytical approach and the SPSS program to analyze its basic data. The study reached a set of results, the most important of which are: the existence of a statistically significant relationship between administrative skills (cognitive, technical and human) and organizational conflict management in the Roads, Bridges, Water Drains and Transport Authority in Khartoum State. The lack of resources and their scarcity lead to the emergence of the phenomenon of organizational conflict in organizations. In conclusion, the study recommended the following: the need to use skills (dialogue, persuasion and settlement, and effective communication) in managing organizational conflict in business organizations. The need to provide all requirements and resources that help in reducing the emergence of the phenomenon of organizational conflict in business organizations.

**Keywords:** *Administrative skills; dialogue skills; persuasion skills; organizational conflict; causes of organizational conflict; strategies for managing organizational conflict.*

## 1. المقدمة

تعتبر المهارات الإدارية وسيلة إدارية مهمة في إنجاز جميع الأنشطة التي تخص المنظمات كما تزداد أهميتها في إدارة الصراع التنظيمي بها، ويرى الباحث أن منظمات الأعمال عبارة عن كيان اجتماعي معقد قائم على عملية التفاعل والتعاون بين الأفراد في إنجاز الأعمال، كما أنها لا تخلو من الصراعات الداخلية التي قد تؤثر سلباً على أداء الأعمال وقد أصبح الصراع التنظيمي داخل مؤسسات الأعمال عقبة حقيقة تواجه العديد من المنظمات نتيجة لارتباط إنجاز أداء الأعمال بالتواصل المستمر بين الموارد البشرية داخل بيئتها التنظيمية وهذا التواصل المستمر ينبع عنه الصراع التنظيمي وقد تكون من مسبباته الأساسية اختلاف وجهات النظر بين الأفراد داخل التنظيم أو يظهر نتيجة لتضارب المصالح الشخصية في العمل لبعض العاملين بالمنظمة أو قد يكون نتيجة لسوء الإدارة بالمنظمة أو لضعف المهارات الإدارية والقيادية في إدارة العنصر البشري بها، فالصراع التنظيمي يحتاج إلى مهارات وأساليب إدارية متميزة من أجل إحتوائه وتحويله إلى نقاط قوة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة المنشودة بكفاءة وتميز.

### 1.1. مشكلة الدراسة

إن نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بمنظمات الأعمال أصبحت عقبة تعاني منها الكثير من المنظمات في الوقت الحالي نتيجة لتنوع ومتعدد أسبابها، وهذه التزاعات والصراعات التنظيمية رغم اختلاف أسبابها وأنواعها وحدتها فإنها تؤدي بلا شك إلى نتائج سلبية بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أداء الأعمال بالمنظمات، وبناء على مسبق توضيحه في مقدمة هذه الجزئية تمثل مشكلة الدراسة بصورة أساسية في طرح التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تستخدم هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية)، في إدارة الصراع التنظيمي بها؟
- إلى أي مدى تستخدم هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية)، في دعم أساليب العمل الجماعي بها؟

### 1.2. فرضية الدراسة

افتُرِضت الدراسة مা�يلياً: عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بـ هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم .

### 1.3. أهمية الدراسة

ظهرت أهمية الدراسة من:

- تسليط الضوء حول ضرورة استخدام المهارات الإدارية كأسلوب إداري فعال في بئارات الأعمال المختلفة بالمنظمات.
- استعراض ومناقشة بعض الأساليب الإدارية المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بمنظمات الأعمال والحد من آثارها السلبية في إنجاز الأعمال.
- يرى الباحث أن الدراسة الحالية ستكون إضافةً أكاديمية قد تفيد الباحثين والدراةين في المجالات البحثية والأكاديمية ذات الصلة بموضوعاتها المختلفة.

### 1.4. أهداف الدراسة

وُجِّهَت فكرة الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بـ هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم
- التعرف على المهارات الإدارية وأنواعها المختلفة وأهميتها في الإطار النظري من هذه الدراسة.
- التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي والأسباب الأساسية التي تؤدي إلى ظهوره وكيفية طرق معالجته في منظمات الأعمال المختلفة.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترنات بشأن زيادة فعالية تطبيق المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) في إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة في المنظمات.

### 1.5. منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفروض.

### 1.6. حدود الدراسة

تم تحديد الفترة الزمنية للدراسة من (2017-2022م)، الحدود المكانية للدراسة: جمهورية السودان ولاية الخرطوم، الحدود البشرية هي هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم.

## 7.1. مصادر بيانات الدراسة

تتمثل المصادر الأساسية للدراسة في: المصادر الأولية ومن أدواتها: الاستبيان، المصادر الثانية تمثلت في: المراجع، المجالات والأوراق العلمية والموقع الإلكتروني.

## 8.1. هيكل الدراسة

يتكون هيكل الدراسة من خمسة محاور تمثل في التوالي: المحور الأول: المخطط المنجي للدراسة. المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة. المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. المحور الرابع: أهم الاستنتاجات. المحور الخامس: أهم التوصيات. المحور السادس: قائمة المراجع والملحق.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1. الإطار النظري

#### 2.1.1. المهارات الإدارية المفهوم والأهمية والأنواع

##### • مفهوم المهارات الإدارية:

يرى الباحث أن الإدارة أصبحت مهمة للغاية في حياة الفرد والأسرة والمجتمع والمنظمات والدول وأن جميع النجاحات التي حققتها البشرية على مر العصور في جميع المجالات يرجع لفعالية الإدارة ومهاراتها وأهميتها وأثارها في تحقيق تلك النجاحات والإنجازات المختلفة، ولقد وردت للمهارات الإدارية عدة تعريفات منها: هي عبارة عن مجموع من القدرات الأساسية في المدير الكفاء (العامري، موقع تعلم معنا، 2022)، ويمكن تعريف المهارات الإدارية أيضاً على أنها سمات أو قدرات معينة يجب أن يمتلكها أي مسؤول تنفيذي من أجل الوفاء بمهام محددة في المنظمة، وهي تشمل القدرة على أداء الواجبات التنفيذية في المنظمة مع تحجيم حالات الأزمات وحل المشكلات فور حدوثها، ويمكن تطوير المهارات الإدارية من خلال التعلم والخبرة العملية كمدير، وتساعد المهارات المدير على التواصل مع زملائه في العمل ومعرفة كيفية التعامل بشكل جيد مع مرؤوسيهم مما يتبع سهولة تدفق الأنشطة في المؤسسة (موقع المرسال، 2022)، إدارة المهارات هو التنفيذ للمهارات التي تتطلبها الأدوار الوظيفية، ومهارات الموظفين، وسد أي فجوة بين الاثنين (ويكيبيديا، الموسوعة الحرة، 2022)، ووفقاً لما تم استعراضه من تعريفات للمهارات الإدارية يعرفها الباحث بأنها هي عبارة عن مجموعة من المهارات والصفات والقدرات الفكرية والإبداعية والفنية التي يتم يتميز بها بعض الأفراد الذين يمتلكون سمات إدارية متميزة في التعامل مع الآخرين في إنجاز الأعمال داخل منظمات الأعمال مع مقدرتهم على التعامل مع المشاكل والتحديات والصراعات التي تحدث في بيئة العمل بفطنة وذكاء دون إحداث أي تأثير سلبي في أداء الأعمال، بالإضافة إلى مقدرتهم في إحداث لمسات تطويرية متميزة في إنجاز الأعمال.

#### 1. المعارف التي يحتاجها المدراء في المنظمات

تتمثل المعارف الأساسية التي يحتاجها أي مدير ويجب أن يكون ملماً بها في الجوانب التالية: (1) معارف متعلقة بنوع النشاط الذي تقوم به المنظمة، (2) معارف متعلقة بوظائف المنظمة، (3) معارف متعلقة بالعمل الإداري في المنظمة (الشمييري وآخرون، 2020، 24).

#### 2. أنواع المهارات الإدارية

أن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للمدير وفيما يلي سيتم توضيح المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة في المنظمة: (مجدي عبدالله شرارة، 2018، 19)

- المهارات الفنية: وتعنى إتقان الجوانب الفنية للعمل من حيث كيف يؤدى العمل وبأى أسلوب، والتعامل مع الأدوات والمعدات، وكذلك الالام بالصطدحات، واللغة الخاصة التي تحكم هذا العمل، وهذه المهارات عادة تحتاجها الإدارة الدنيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- المهارات الإنسانية: تعنى فن التعامل مع الآخرين وإجاده العلاقات الإنسانية من حيث تحفيز المسؤولين وتوجههم والاتصال بهم وقيادتهم، أي التأثير في سلوكهم إيجابياً والالام بالتحديات الخاصة بالسلوك الإنساني وكيفية التعامل مع الأنماط البشرية المختلفة، وهذه المهارات عادة تحتاجها الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- المهارات الفكرية أو الإداركية: وهي تشير إلى المهارات الذهنية الخاصة بأعمال الذهن مثل التفكير والابتكار والتحليل والتقييم والتذكر والخيال وحل المشكلات والتنبؤ وتوقع الأحداث بطريقة علمية وكذلك التعامل والنظره الشمولية للأشياء، وهذه المهارات عادة تحتاجها الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

### 3. أنواع أخرى للمهارات الإدارية:

توجد للمهارات الإدارية أنواع أخرى لها دور كبير في العمل الإداري بمنظمات الأعمال وتمثل هذه المهارات باختصار في النواحي التالية: مهارات علمية وعملية- مهارات لغوية- مهارات جسدية- مهارات نفسية- مهارات التواصل الفعال- مهارات التأثير على العقول وتحفيز القناعات البشرية الخاطئة (الحريري, 2014).

### 4. أهمية المهارات الإدارية في منظمات الأعمال:

مما لا شك فيه أن وجود المهارات الإدارية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق إدارة تتصف بالنجاح والإبداع، فتمثل أهميتها فيما يلي: (عبد الحميد، موقع موضوع, 2022)، التحفيز: يعتبر المديرون القادرون على تحفيز موظفهم كانواً قيمة لمنظمتهم، نظراً لإمكانيهم التعرف على مهارات الموظفين وتشجيعهم على تحسين قدراتهم، إذ أن المدير المتميز يستطيع تحديد مجالات التحسين ويعرف كيفية التعامل معها بدلاً من تثبيط العاملين من خلال التركيز على عيوبهم، فهو يريد إلهمهم لإجراء تعديلات إيجابية، وعليه لا يؤدي التفاعل مع أعضاء الفريق بطريقة مهنية وذكية إلى تعزيز الإنتاجية ورضا الموظفين فحسب، بل يقدم أيضاً مثلاً إيجابياً، التواصل: يعد الاتصال الفعال من أحد أهم الأدوار التي يقوم بها المديرون، إذ أن التواصل الفعال هو بمثابة رابط قوي بين الموظفين من المستوى الأدنى والإدارة العليا، يجب على المدراء أن يكونوا مستعدين لاستخدام مهارات الاتصال اللغطي والكتابي. حيث أن المذكرات المليئة بالأخطاء المطبعية أو الاجتماعات المتسرعة والمحيرة لن تكفي ولن تجدي نفعاً، التخطيط: قد لا يشارك المدراء في إنشاء سياسة الشركة، لكنهم سيظلون بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على التخطيط، إذ يتوجب عليهم القيام بتحديد مواعيد نهاية محددة ومن ثم الوفاء بها ويتوجب عليهم أيضاً أن يكونوا مسؤولين عن التوصل إلى الحلول المناسبة والمجدية للوفاء بهذه المواعيد أو التواريخ. بالإضافة إلى أنه قد يتطلب منهم تعديل خطة موظف ما لتلائم الظروف الجديدة أو تصميم خطة جديدة لقسم معين، فضلاً عن معرفة ماهية الموارد المتوفرة وإنشاء الجداول الزمنية والخروج بميزانية واضحة، فالمدراء الناجحون يمتلكون القدرة على التخطيط الجيد، الابتكار: إن قدرة المدراء الناجحة ترتبط بقدرتهم على حل الصعوبات بشكل خلاق وعلى نحو أكثر إبداعاً. ويجب أن يكونوا قادرين على إنشاء منتجات وخدمات جديدة لجذب عملاء جدد، فضلاً عن اكتشاف أي عيوب في إجراءات الشركة، والتوصيل إلى أفكار جديدة بطريقة أكثر سرعة. بذلك ينبغي على المديرين أن يخرجون بأفكار جديدة ومثيرة للاهتمام، إذ إن الشركات التي تتذكر جيداً تظل دائمةً في صدارة المنافسة، وعلى ذلك أن نجاح أي شركة يعتمد على قدرتها على الابتكار، القدرة على حل المشاكل: يمكن للمديرين الذين يمتلكون مجموعة المهارات الصحيحة اكتشاف مجموعة واسعة من المشكلات التي يمكن أن تحدث في مكان العمل ومواجهتها والتغلب عليها، إذ أنهم سيحتاجون إلى عين حريصة للحصول على التفاصيل وامتلاك القدرات التحليلية. وبالتالي سيتمكنون من ملاحظة المشكلات الناشئة قبل أن يفعلاها الآخرون ومعالجتها بشكل مباشر، وسيتمكن المديرون ذوي الملاحظة الشديدة من التوصل إلى الحلول المناسبة لأي تحدي قد يواجههم، التعاطف: ينبغي على المدراء أو القادة أن يمتلكوا حس التعاطف مع فرق العمل الذين يعملون معهم، حتى لا يتم تكوين علاقات شخصية ومهنية سلبية وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تفويت الأهداف المرجو تحقيقها، لكن في هذه الأوقات عندما يكون الصبر والقدرة والتغلب على حدوث أي تحدي أو مشكلة طارئة. عليه فإن التعاطف يستلزم أيضاً لهم وجهة نظر الآخر وفحص الظروف من منظور جديد لتوحيد الهم والجهود نحو تحقيق الأهداف بطرق إيجابية وخلقية. المعرفة: إن معظم الوظائف المريحة تُعطى للشخص الذي يعرف الأشياء بشكل أفضل، فمن يعرف التكنولوجيا ويعرف أيضاً كيفية استخدامها ويكون على اطلاع ذاتي بخبرة عالية في مجال عمله ومهنته قد يحظى بالقدر الكبير من الاحترام والثناء لقدرته على تأدية عمله على الوجه الصحيح والأمثل، الثقة بالنفس: بلا شك أن الثقة تأتي من المعرفة والتحصيل والعمل الجاد في عالم اليوم أن الثقة بالنفس تعد أمراً بالغ الأهمية. وعليه أن نجاح المدراء يُسَتمد من إيمانهم بأنفسهم وثقتهم العالية بها، الاستراتيجية الاستباقية: إن المدير الذي يتصرف بالاستباقية يستطيع أن يتصور المستقبل ويتوقع الصعوبات التي لم تتحقق بعد وأن يكون على أهبة الاستعداد لمواجهتها، إذ توفر هذه المهارة تحقيق نتائج أفضل، فضلاً عن أحداث مزيداً من التقدم لمستوى الشركة أو المؤسسة.

### 2.2. الصراع التنظيمي المفهوم وأساليب المعالجة

#### • مفهوم الصراع التنظيمي:

وردت في الصراع التنظيمي عدد من التعريفات ومن ضمن هذه التعريفات تم تعريفه بأنه: "ظاهره لا بد منها في الحياة الاجتماعية ناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات والدول مع بعضها البعض وقد يعود السبب لاختلافها في أهدافها أو بسبب العمل وقد يعود السبب للعادات والمعتقدات أو المواقف أو اختلاف الاهتمامات والمصالح أو عدم التوافق بين الناس" (أحمد فتحي الحيت وسمى عبد الرؤوف عبد العال، (د، ت)، 4)، وفي تعريف آخر: "الصراع هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن عدم وجود اعتماد متباين بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدرకاتهما" (منقولي منال ابتسام، لواتي خاتمة و جم خالد, 2022, 4) وفي تعريف آخر أيضاً: "الصراع هو وضع تنافسي يدرك فيه طرف الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر والأحساس والاتجاهات" (حسين، حسين، 2006, 73). وبناءً على التعريفات السابقة يعرف الباحث الصراع التنظيمي بأنه: "هو الصراع الذي ينشأ في بيئة العمل بين الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال

الإنتاجية أو الخدمة في جميع مستوياتها الإدارية بسبب إختلاف الآراء أو وجهات النظر أو التفكير أو الاتجاهات أو بسبب تعارض المصالح الشخصية أو الأهداف الشخصية أو العلاقات غير الرسمية بين بعض العاملين مما يؤدي ذلك كله إلى نتائج سلبية وتأخير إنجاز الأعمال أو يؤدي إلى فشل تحقيق أهداف المنظمات أو يؤدي إلى صنع أزمات داخل المنظمات تستمر إلى أمد بعيد وتأثير على استراتيجيات المنظمة وغاياتها المستقبلية".

#### • أسباب الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال:

هناك العديد من العوامل التي تسبب نشوء الصراع التنظيمي في المنظمات أهمها: (مطر، 2014، 4-5).

1. ندرة الموارد: تتضمن الموارد بشكل عام الأموال، والمعلومات المستلزمات المادية، فربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وزيادة مواردهم مما يؤدي ذلك إلى تصريح الصراع وعندما يتنازع الأفراد أو فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتضاً ولا مفر منه.
2. عدم وضوح حدود المسؤولية: يظير الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة غير واضحة يرفض العاملين أو يتقاوعون عن تنفيذ المهمة المسندة إليهم.
3. ضعف عمليات الاتصال: ضعف الاتصالات في المنظمة بين العاملين ومرؤسهم وعدم توفر المعلومات يؤدي ذلك دون شك إلى الصراع التنظيمي.
4. الاختلافات الشخصية: تؤدي الاختلافات الشخصية بين العاملين في المنظمة بسبب اختلاف سماتهم الشخصية، والتعليم والاتجاهات إلى الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى خلافاتهم الشخصية بسبب سوء الفهم أو عدم تقبل الآراء والمقترنات من قبل بعض العاملين في المنظمة تؤدي أيضاً إلى الصراع التنظيمي.
5. الاختلافات في القوة والمكان في المنظمة: عندما يكون هناك تأثير من قبل إدارة أو وحدة أو قسم معين على أخريات في المنظمة فذلك أيضاً يؤدي إلى صراع بين العاملين من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو بقية الإدارات الأخرى في المنظمة.
6. الاختلافات في تحقيق الأهداف بين وظائف المنظمة: في حالة وجود اختلاف في تحقيق الأهداف بين وظائف المنظمة أو أقسامها وإدارتها ومحاولة كل وظيفة أن تحقق أهدافها دون مراعاة أهداف وظائف وأقسام المنظمة الأخرى فإن ذلك من المسببات الأساسية لوجود الصراع التنظيمي في المنظمات.

يرى الباحث أيضاً من أسباب الصراع التنظيمي في المنظمات تتمثل في النواحي التالية:

7. سوء فهم الأفكار أو المقترنات المقدمة من بعض العاملين.
8. تركيز عمليات التدريب على بعض الأفراد أو إدارات معينة داخل المنظمة.
9. العلاقات غير الرسمية في بيئة العمل التنظيمية.
10. تركيز الحوافز المادية أو المعنوية على إدارات أو أقسام محددة في المنظمة.
11. عدم الاستماع أو الاستجابة للشكاوى التي يعاني منها العاملين في المنظمة.
12. اهتمام الإدارة العليا ببعض الإدارات في المنظمة دون غيرها من الإدارات الأخرى.
13. انتشار الشائعات ونقل المعلومات غير الصحيحة من بعض الأفراد داخل المنظمة.
14. تضارب المصالح الشخصية في تحقيق الأهداف بين العاملين في المنظمة.
15. مقاومة التغيير للإصلاحات الجديدة في بيئة المنظمة.

#### • استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال:

نظرًا لأهمية إدارة الصراع في منظمات الأعمال المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع (الفقعوي، 2017، 3).

1. استراتيجية التعاون بين الأفراد في إنجاز الأعمال بالمنطقة.
2. استراتيجية المنافسة بغرض صنع المنافسة والتتجدد في بيئة العمل دون إحداث أثر سلبي على أداء الأعمال في المنظمة.
3. استراتيجية التجنب، يهدف كبت الصراع وتجنبه بين العاملين بالمنطقة (رضا، 2014، 5-6).
4. استراتيجية الخسارة- الفوز: هذه الاستراتيجية تستخدم أساليب معينة ومنها التجنب أو التهديد أو الخسارة في معالجة الصراعات ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها كثيراً لعدم إمكانية حسم الصراعات، إستراتيجية الخسارة- الفوز: من المعلوم إن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه هي من الأساليب غير الفاعلة إذ إن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجاعية مكلفة وإن أي محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها إن هذه الاستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالباً ما تؤدي إلى أن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن إذ أن أحد طرفي الصراع سيكون فائزاً والآخر خاسراً، استراتيجية الفوز- الفوز: يتم بموجهاً استعمال أساليب المواجهة والحل العلوي المتكامل للمشاكل

وعدم إهماله وتعد من أفضل الاستراتيجيات إذ أنها تتيح أو تنتج حلول مرضية للجميع لجسمها بأسلوب مناسب وباستعمال الشكل الأكثر فاعلية ونضجاً للمنظمة" (العبيدي، 2008، 85-86).

5. استراتيجية استخدام القوة أو السلطة (الاخماد) تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع في المنظمة، استراتيجية التلطيف: تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهما باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعايشة مع بعضهم بسلام، استراتيجية التسوية: تعد وسيلة فاعلة للفعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منها مكاسب جزئية. وتعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جدًا وتطلب حلول سريعة، استراتيجية تدخل طرف ثالث: تعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرف النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديرًا أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة في المنظمة (كعبية، 2021، 7).

يرى الباحث أيضًا أن إدارة الصراع التنظيمي تحتاج إلى الاستراتيجيات التالية: (استراتيجية تحديد مشاكل وأسباب الصراع ومعرفتها بدقة- استراتيجية تقرب وجهات النظر بين أطراف الصراع- استراتيجية المشاركة والتعاون وبناء فرق العمل في إنجاز الأعمال- استراتيجية حل المشاكل بذكاء دون تحيز- استراتيجية الانقانع وتقوية الروابط الاجتماعية في المنظمة- استراتيجية تقسيم الأعمال والابتعاد عن التضارب في أداء المهام (عدم إسناد المهمة نفسها لأكثر من فرد في المنظمة)- استراتيجية تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات (القرارات الجماعية)- استراتيجية التحفيز المادي والمعنوي لإنهاء الصراع- استراتيجية توحيد الجهود وتفعيل مبدأ تحمل المسؤوليات بين العاملين في بيئه المنظمة- استراتيجية الحوار في إدارة وانهاء الصراعات التي تحدث بين الأفراد في المنظمة).

3.1.2. لمحه تعريفية عن هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم: (هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل، 2022). أصدر مجلس وزراء ولاية الخرطوم أمر تأسيس الهيئة في تاريخ 17/10/2010م، تحت إسم هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل لولاية الخرطوم، وذلك استناداً على المادة (4) من قانون تنظيم هيئات بولاية الخرطوم لعام 2009م.

الرؤيا: لـهيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل ولاية الخرطوم: أنظمة طرق عصرية آمنة ومستدامة الرسالة: لـهيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل ولاية الخرطوم: تقديم أنظمة طرق متكاملة متميزة بمعايير عالمية تلبي إحتياجات استراتيجية ولاية الخرطوم وإشراك المجتمع.

أهداف: هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل ولاية الخرطوم:

- تعزيز الضوابط والقدرة المهنية للولاية في مجال البنى التحتية.

- تحقيق تنقل آمن سهل وفعال.

- الاستغلال الأمثل لمياه الأمطار وحماية الولاية من أخطار السيول والفيضانات.

## 2. الدراسات السابقة

- دراسة محمد (2021) هدف هذا البحث إلى تحديد دور أنواع المهارات الإدارية في تحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتم تحديد قطاع التعليم العالي ميدانياً لإجراء الجانب العملي، واستند البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً في جامعة دهوك، وشمل البحث (53) من الأفراد العاملين في الجامعة المبحوثة، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استماره الاستبانة أعدت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS V.22 لتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وكانت حصيلة البحث التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أنواع المهارات الإدارية والإدارة الإلكترونية، وكلك وجود تأثير معنوي لأنواع المهارات الإدارية في الإدارة الإلكترونية، وفي ضوء الاستنتاجات، تمت صياغة عدد من المقترنات أهمها ضرورة تحفيز الأفراد العاملين في الجامعة المبحوثة على المشاركة في السيمينارات والمؤتمرات الداخلية والخارجية.

- دراسة الثبيقي (2020) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسجى)، وقام الباحث بتصميم استبانة تكونت من عشرة محاور وتسع وثمانين عبارة تم توزيعها إلكترونياً على عينة عددها (3973) عضو من أعضاء هيئة التدريس من المجتمع، واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. وكان من نتائج هذه الدراسة أن تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية جاءت بدرجة متوسطة، وهي حسب المقياس المستخدم دون المستوى المطلوب، مما يدل على أن رؤساء الأقسام يفتقدون للمهارات الإدارية الازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية، وعلى الرغم من تدني الدرجة فقد جاء ترتيب المهارات الإدارية حسب قيم المتوسط على النحو التالي: (التنظيم- الاتصال والتواصل- العلاقات الإنسانية- إدارة الوقت- اتخاذ القرارات وحل المشكلات- المشاركة والعمل الجماعي- الإشراف والمتابعة- التخطيط- الرقابة والتقويم- التطوير)، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات الميدانية، وضع الباحث عدداً من التوصيات والمقترنات.

- دراسة الشمري، البرزنجي والحياني (2017) المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات، يحاول البحث ان يكشف كيفية التحكم والسيطرة على التفوق التنافسي للشركات عن طريق بناء المهارات الإدارية في المستويات التنظيمية المختلفة لذا هدف البحث إلى معرفة طبيعة علاقة المتغير الرئيس الأول الذي يتمثل بالمهارات الإدارية وهي المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية مع المتغير الرئيس الثاني الذي يتمثل بالتفوق التنافسي، وذلك عن طريق التطبيق الميداني في الشركة العامة للصناعات الإنسانية واختبار المتغيرات المبحوثة الرئيسة والفرعية عن طريق استماره الاستبيان التي تعد أدلة استقصاء رئيسة في جمع المعلومات من المسؤولين والبالغ عددهم (45) مدير وتم تحليل البيانات بالاستعانة ببعض الوسائل والبرامج الإحصائية أبرزها برنامج (SPSS) في استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط من أجل الوصول إلى نتائج تفيد البحث وتحقق أهدافه، وقد توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أبرزها أن المهارات الإدارية تؤثر في مستوى التفوق التنافسي للشركة بشكل مباشر وتدوي إلى توليد ميزة تنافسية فريدة يصعب على الشركات المنافسة أن تقللها كما يضع الباحثون مجموعة توصيات علمية أبرزها ضرورة الاهتمام بالمهارات الإدارية الثالثة معًا وعدم إهمال أي نوع منها والتأكيد على المهارات الإنسانية التي تكون في الغالب حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- دراسة العجافرة (2013) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيانه وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووُجِدَت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووُجِدَت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha \leq 0.05$ ) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده. أوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتّحققون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستحدثات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

#### ملخص المقارنات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الهدف الاساسي للباحث من رجوعه إلى الدراسات السابقة والإطلاع عليها من أجل معرفة أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية بالإضافة إلى معرفة نقاط قوتها والاستفادة منها ونقاط الضعف فيها لتجنبها ومن ثم الاجتهد في الدراسة الحالية، هذا لا يعني التقليل من جهد الباحثين المبذول في الدراسات السابقة، بل الهدف من ذلك أن تكون الدراسة الحالية هي متميزة عن الدراسات السابقة، وبعد إطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة لم يجد دراسة مشابهة للدراسة الحالية في جميع أساسيات إطارها المنهجي واستنتاجاتها وتصنيفاتها لذلك تعتبر الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى التي تطرقت إلى معرفة أهمية المهارات الإدارية وأثرها في إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم.

### 3. إجراءات الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذه الجزئية وصفاً لإجراءات الدراسة التي تم اتباعها في تنفيذ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك مجتمع الدراسة وإجراء اختبارات الثبات والصدق، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم بموجها تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم استخراج النتائج النهائية، وفيما يلي توضيح لإجراءات الدراسة التطبيقية التي تمت في هذا الفصل على النحو التالي:

#### 1.3. مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث لعميم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة عليها، والمجتمع الأساسي لهذه الدراسة يتكون من موظفي رئاسة هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم والذي يبلغ عددهم (84) موظفاً، حيث استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية وقام بتوزيع عدد (30) استبيانه في رئاسة هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم ومن ثم تم استرجاع عدد (26) استماره بنسبة استرجاع بلغت (88%).

#### 2.3. أداة الدراسة

في هذا البحث استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبيان قام الباحث بتصميم استماره تهدف إلى قياس رأى أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة الأساسي: (أهمية المهارات الإدارية وأثرها في إدارة الصراع

التنظيمي بالمنظمات)، دراسة تطبيقية على هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم. وتكونت الاستمارة من ثلاثة أقسام كما هي موضحة في الأقسام التالية:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة التي تمثل في كل من: (العمر، ومسى الوظيفي، المستوى التعليمي، التخصص الأكاديمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على البيانات الأساسية والتي تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: يقيس (المهارات الإدارية) وتم قياسه بعدد (12) عبارة.

المحور الثاني: يقيس: (إدارة الصراع التنظيمي) وتم قياسه بعدد (12) عبارة.

كما أرفق الباحث صفحة تمهيدية مع الاستبيان تم من خلالها تنوير المبحوثين بموضوع الدراسة والهدف من إجرائها في هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم.

### 3.3. مقياس الدراسة

تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على فقرات الإستبيان إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وفي توزيع أوزان إجابات أفراد العينة المبحوثة وفق هذا المقياس الذي تدرج أوزانه من أعلى إلى أدنى كما هي موضحة: (5-4-3-2-1) على التوالي: ومن ثم تم إعطاء الدرجة (5) أعلى وزن وهي التي تمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة)، والدرجة (4) وهي تمثل في حقل الإجابة (أوافق)، والدرجة (3) وهي تعني (محايد)، الدرجة (2) وهي تمثل (لا أوافق)، وأخيراً الدرجة (1) وهي تُعتبر أدنى الأوزان وتعني في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة). وقد كان الغرض الأساسي من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة المبحوثة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقديراتهم وأرائهم. والجدول التالي يوضح مقياس الدراسة بصورة مفصلة.

جدول (1): مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسي	درجة الموافقة
درجة موافقة عالية جداً	%80	5	أوافق بشدة
درجة موافقة عالية	%80-70	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	%69-50	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	%49-20	2	لا أوافق
درجة موافقة منعدمة	%20	1	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستبيان. برنامج SPSS, 2022.م.

وبناءً على مقياس الدراسة والجدول (1) يصبح الوسط الفرضي للدراسة على النحو التالي:

الدرجة الكلية للمقياس: هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $5/(1+2+3+4+5)=3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

### 4.3. اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يُقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة) (عز عبد الفتاح، 1981، ص 560) وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbach)، والذي يأخذ قيماً تراوح ما بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون متساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (%0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

جدول (2): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

الصدق	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور الأساسية للدراسة
0.82.5	0.76.8	12 عبارة	المحور الأول: المهارات الإدارية
0.78.6	0.79.2	12 عبارة	المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
<b>0.88</b>	<b>0.84.9</b>	<b>24 عبارة</b>	<b>نتائج ألفا كرونباخ لعبارات محاور الدراسة</b>

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستبيان. برنامج SPSS, 2022.م.

يتضح من الجدول (2) أن نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي والصدق لجميع الأبعاد سواء كان ذلك لكل بُعد على حِدا أو على مستوى جميع أبعاد المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقاييس الكلي (0.849) وقيمة الصدق (0.88) وهو ثبات وصدق مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس (محاورها) تتمتع بالثبات الداخلي لكافة عباراتها مما يُمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 5.3. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة

- **أساليب الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:
  1. **التوزيع التكراري** لعبارات فقرات الاستبيانة: ويستخدم هذا الأسلوب للتعرف على التوزيع التكراري للإجابات أفراد العينة على كل عبارات فروض الدراسة.
  2. **الوسط الحسابي الموزون:** تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف أراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس التوزع المركبة، وهو أكثر عمومية من الوسط الحسابي، حيث أن الوسط الحسابي الاعتيادي يُعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).
  3. **الانحراف المعياري:** تم استخدامه لمعرفة مدى التشتت في أراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.
- **أسلوب (الانحدار):** تم استخدام هذا الأسلوب لاختبار الدلالة الإحصائية لفرض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية). أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك يعني قبول فرض العدم وبالتالي (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية).
- **اختبار جودة التوفيق:** اختبار جودة التوفيق هو مقياس للمقدرة التفسيرية للنموذج حيث يعكس هذا الاختبار درجة الانحرافات بين القيم المقدرة والقيم المشاهدة، ويوضح أنه كلما زادت انحرافات القيم المقدرة عن القيم المشاهدة للمتغير التابع كلما قلت جودة التوفيق وبالتالي انخفاض المقدرة التفسيرية للنموذج أي زادت النسبة غير المفسرة والعكس صحيح، ويتم ذلك باستخدام معامل التحديد  $R^2$  وكلما ارتفعت قيمة معامل التحديد كلما كان ذلك دليلاً على قوّة العلاقة والعكس هو الصحيح.

### 6.3. عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية)

- في هذه الفقرة تم تحليل البيانات الشخصية الواردة في القسم الأول من الاستبيان كما هي موضحة في الآتي:
- **توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر:** بينت نتائج الدراسة أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية من (30) وأقل من (40) سنة، وما بين (40) وأقل من (50) سنة حيث بلغت نسبتهم (35%) من جملة مجتمع الدراسة، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) (15%) من إجمالي مجتمع الدراسة، أما الذين تزيد أعمارهم عن (50) سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من إجمالي مجتمع الدراسة.
  - **توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي:** أوضحت نتائج الدراسة أن معظم مجتمع الدراسة بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم مسماهم الوظيفي موظف حيث بلغت نسبتهم (92%) وللذين مسماهم الوظيفي رؤساء اقسام بلغت نسبتهم (8%)، مما يوضح أن الموارد البشرية بالبيئة دماء شبابية في بداية حياتهم المهنية.
  - **توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:** توصلت الدراسة إلى أن غالبية مجتمع الدراسة بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم مستوى التعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم (85%)، بينما بلغت نسبة الذين مستوى التعليمي فوق الجامعي (10%) من مجتمع الدراسة بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم، أما الذين مستوى التعليمي ثانوي بلغت نسبتهم (5%)، وبناءً على نتائج التحليل أعلاه يتضح أن السياسة التي تتبعها الهيئة في عملية التعيين تركز على الموارد البشرية ذات المستوى التعليمي الجامعي وفوق الجامعي.
  - **توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص الأكاديمي:** بينت نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم تخصصهم الأكاديمي (محاسبة وإدارة أعمال واقتصاد) حيث بلغت نسبتهم (25.15. 40) % على التوالي، بينما بلغت نسبة الذين تخصصهم الأكاديمي إحصاء (5%).
  - **توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:** توصلت نتائج الدراسة إلى أن غالبية مجتمع الدراسة الذين تتراوح سنوات خبرتهم بالبيئة ما بين (10 - 15 سنة) حيث بلغت نسبتهم (45%) من مجموع مجتمع الدراسة بالبيئة، أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنة) بلغت نسبتهم (25%) على التوالي من إجمالي مجتمع الدراسة بالبيئة، كما يتضح أن للذين تتراوح سنوات خبرتهم بالبيئة ما بين (20-25 سنة) بلغت نسبة (15%)، بينما بلغت نسبة للذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (15-20 سنة) (10%) من إجمالي مجتمع

الدراسة بالهيئة، وأخيراً اتضح أن اللذين تزيد سنوات خبرتهم عن (25 سنة) فأكثر فقد بلغت نسبتهم (5%). بناءً على النتائج أعلاه يتضح أن لدى الهيئة مواد بشرية تمتلك خبرات عملية متميزة.

### 7.3. تحليل بيانات الدراسة الأساسية

تشتمل هذه الجزئية على التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة في القسم الثاني من الاستبيان للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- الإحصاء الوصفي لعيادات المحور الأول (المبارات الإدارية):

تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة الأول كما تم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي (3) للدراسة حيث تتحقق الموافقة إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتحتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، والجدول التالي يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس المحور الأول وترتيبها وفقاً لágajات المستقصي منها.

### جدول (3): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: المهارات الإدارية

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستبيان. برنامج SPSS، 2022م.

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تُعبر عن المحور الأول الذي ينص على (المهارات الإدارية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة غالبية أفراد مجتمع الدراسة على جميع العبارات التي تقيسه.
  2. أهم عبارة من عبارات محور(المهارات الإدارية) هي العبارة التي تنص على أنه (المهارات الإدارية المستخدمة في الهيئة ساعدت على تطوير الأداء بكفاءة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة علها (4.32) بانحراف معياري (0.64) وأهمية نسبية (86%).
  3. أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة التي نصت على أن (جميع أقسام وادارات الهيئة لديها معرفة كاملة بالمهارات الإدارية) حيث بلغ متوسطها (3.75) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (60%).
  4. بلغ متوسط جميع العبارات في محور الدراسة الأول (4.20) بانحراف معياري (0.85) وأهمية نسبية (88.5%) وهذا يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقسِّي المحور الأول الذي ينص على (المهارات الإدارية).

- الاحصاء الوصفي لعيادات المحور الثاني: (ادارة الصراع التنظيمي):

تم حساب كل من الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة الثاني، وتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارات بالوسط الفرضي (3) للدراسة، حيث تتحقق المواقف على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، ويتحقق عدم المواقف إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، والجدول التالي يوضح الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور الدراسة الثاني: (ادارة الصراع التنظيمي)، ومن ثم ترتيبها وفقاً لإيجابيات المستقصي منهم، وذلك على النحو التالي:

جدول (4): الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

الرتب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
12	متوسطة	%56	3.20	0.72	قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات.
1	عالیة جداً	%86	4.32	0.60	نظم العمل السائدة بالبيئة تحد من وجود ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين بها
4	عالیة	%88	4.05	0.70	الخلافات الشخصية هي السبب الأساسي لوجود ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات.
3	عالیة جداً	%18	4.20	0.86	وضوح الصالحيات والمهام تقلل من نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بالبيئة.
10	متوسطة	%54	3.75	0.56	تستخدم الهيئة جميع المهارات الإدارية في إدارة صراعاتها الداخلية بفعالية.
6	متوسطة	%56	3.81	0.62	تستخدم الهيئة الممارسات الفكرية في دعم العمل الجماعي وبناء فرق العمل بها.
2	عالیة جداً	%60	4.31	0.71	تستخدم الهيئة المهارات الإنسانية في إدارة الخلافات الشخصية للعاملين بها.
5	متوسطة	%58	3.89	0.66	تستخدم الهيئة المهارات الفنية في تطوير أنشطتها وأعمالها المختلفة بشكل مستمر
9	متوسطة	%54	3.76	0.73	تبיע الهيئة مهارة الحوار في انتهاء النزاعات التي تحدث في بيتها العملية.
11	متوسطة	%60	3.25	0.52	تستخدم الهيئة أسلوب القوة والسلطة في إدارة واهياء الصراع التنظيمي بها.
8	متوسطة	%61	3.77	0.49	تستخدم الهيئة مهارات التحفيز المادي والمعنوي في إدارة الصراع التنظيمي بها.
7	متوسطة	62%	3.80	0.76	تبיע الهيئة أسلوب الأقناع والتسوية في إدارة صراعات وخلافات العاملين بها.
الاجمالي لعبارات المحور الثاني.		متوسطة	69.9	3.94	0.73

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الإستبيانية. برنامج SPSS, 2022.م.

ينتضح من الجدول (4) ما يلي:

- أن جميع العبارات التي تُعبّر عن محور الدراسة الثاني والذي ينص على (إدارة الصراع التنظيمي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على غالبية العبارات التي تقيس محور (إدارة الصراع التنظيمي).
- أهم عبارة من عبارات محور الدراسة الثاني والذي نص على (إدارة الصراع التنظيمي) هي العبارة التي تقول (نظم العمل السائدة بالبيئة تحد من وجود ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين بها) حيث بلغ متوسطها وفق إجابات أفراد مجتمع الدراسة (4.32) وإنحراف معياري (0.60) وأهمية نسبية (86%).
- أما أقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة التي تقول (قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات) حيث بلغ متوسطها (3.20) وإنحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية (56%).
- بلغ متوسط جميع العبارات (3.94) وإنحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية (69.9%) وهذا يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات التي تقيس محور الدراسة الثاني والذي ينص على (إدارة الصراع التنظيمي).

- 8.3. اختبار فرضية الدراسة التي تنص على: "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بينه الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم"، وتم صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:
- الفرضية الصفرية: (فرضية عدم)** التي تنص على: "عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بينه الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم".
- الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بينه الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم. وإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل الذي تمثله (المهارات الإدارية الإدارية، الفنية والإنسانية) والمتغير التابع الذي تمثله (إدارة الصراع التنظيمي بينه الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم). وأتت نتائج التحليل كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار التي توضح العلاقة بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه

والنقل بولاية الخرطوم						
العلاقة	نتيجة المعنوية	مستوى اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	العلاقة بين متغيرات فرضية الدراسة
العلاقة بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم.	قبول	0.000	5.05	0.32	0.49	0.70

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية الاستثنائية. برنامج SPSS, 2022م.

يتضمن الجدول (5) الآتي:

1. هنالك ارتباط طردي قوي بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم، ويتحقق ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي: بلغت قيمة معامل الارتباط للمهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم (0.70)، وقيمة معامل الانحدار(0.32)، وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي قوي بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم.
2. تشير النتائج الواردة بالجدول السابق إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (المهارات الإدارية الإدارية، الفنية والإنسانية) على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم) حيث بلغ معامل التحديد (0.49) وهذه النتيجة تدل على أن متغير المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) تؤثر في إدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم بنسبة (49%).
3. يتضمن نتائج التحليل في الجدول أعلاه أيضًا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم) والمتغير المستقل (المهارات الإدارية الإدارية، الفنية والإنسانية) وفقًا لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) (5.05) بمستوى دلالة معنوية (0) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%， مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي يشير إلى "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم". واستنادًا على نتائج التحليل يستنتج الباحث أن فرضية الدراسة التي نصت على (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم) لم تتحقق، وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبارها إلى أن: إدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم تتأثر بين المهارات الملعومات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية).

#### استنتاجات الدراسة:

- اعتمادًا على تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) وإدارة الصراع التنظيمي بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم.
  - تستنتج الدراسة أن أقسام وإدارات هيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم معرفتها بالمهارات الإدارية ضعيفة.
  - تستنتج الدراسة أن نظم العمل السائدة بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم قللت من وجود ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين بها.
  - تستنتج الدراسة أن قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات.

#### التوصيات:

استنادًا على نتائج الدراسة خلصت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- ضرورة تعريف العاملين بيئة الطرق والجسور ومصارف المياه والنقل بولاية الخرطوم بأهمية تطبيق المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) في إنجاز الأعمال وفي التعامل مع الآخرين في البيئة العملية لمهمتها.
- توصي الدراسة بأهمية تهيئة البيئة المناسبة لضمان تطبيق المهارات الإدارية (الإدارية، الفنية والإنسانية) بفعالية في المنظمات.
- ضرورة توفير كافة المستلزمات والموارد التي تساعده في الحد من نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بمنظمات الأعمال.

- توصي الدراسة بضرورة استخدام مهارات (الحوار، الاقناع والتسوية، والتواصل الفعال) في إدارة الصراع التنظيمي بمنظمات الأعمال.
- توصي الدراسة بضرورة إتباع استراتيجيات (التعاون والمشاركة، تلطيف الأجواء والتحفيز المادي والمعنوي) في إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات.

### المراجع:

- الثبيقي، خالد عواض عبدالله. (2020). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: (33): 1-83.
- الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات، العلوم التربوية: (40): 1663- 1687.
- الحريري، محمد سرور. (2014). الإدارة المعاصرة. ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حسين، طه، حسين، سلامة. (2006). إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحيت، أحمد فتحي وعبد العال، سهى. (د، ت). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. جامعة عمان الأهلية.
- رضاء، شنة محمد. (2014). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية: (42) B: 571- 545.
- شراة، مجدي عبدالله. (2018). مبادئ الإدارة والتنظيم. (د ، ن).
- الشمرى سرمد وأخرون. (2017). المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية. مجلة دراسات محاسبية ومالية: 12 (38): 142-157.
- الشميمري، أحمد وآخرون. (2020). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. ط 15، العبيكان للنشر والتوزيع.
- العامري، محمد. (2022). التنمية الإدارية. موقع تعلم معنا، <https://sst5.com/Article/1496/76>
- عبد الحميد، إيمان. (2022). أهمية المهارات الإدارية. موقع موضوع ، <https://mawdoo3.com>
- عبد الفتاح، عز (1981). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. دار النهضة العربية.
- العبيدي، امل محمود. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد: (69): 102- 78.
- الفقعاوي، ميسون. (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، غزة، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- كعبية، مثقال علي. (2021). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس شمال الارضي الفلسطينية المحتلة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية: 2(6): 219-242.
- محمد، شان عصمت. (2021). دور أنواع المهارات الإدارية في تحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو: (1): 9: 166- 151.
- المرسال (2022). المهارات الإدارية التي تحتاجها كل مدير، <https://www.almersal.com/post/898986>
- مطر، هادي. (2014). إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية: 4(1): 20- 1.
- منقوري، منال ، لواتي، خاتمة، خالد، جم. (2022). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة حالة مؤسسة : سونلغاز - عين تموشنت، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال معلم دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال: 5: (2): 93- 78.
- هيئة الطرق والسجور ومصارف المياه والنقل ولاية الخرطوم (2022).
- ويكيبيديا، الموسوعة الحرة (2022). إدارة المهارات. [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%AD%D8%A9\\_%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D8%A1](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%AD%D8%A9_%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D8%A1)
- Abdel-Fattah, E. (1981). *Muqadimat Fi Al'ihsa' Alwasfii Waliastidlalii Biastikhdam SPSS 'Introduction to descriptive and inferential statistics using SPSS'*. Alnahdat Alearabiati House. [in Arabic]
- Abdul Hamid, I. (2022). 'Ahamiyat Almaharat Al'iidariati 'The importance of managerial skills'. Mawdoo3 website, <https://mawdoo3.com/> [in Arabic]
- Al-Amiri, M. (2022). *Altanmiat Al'iidariatu 'Administrative development'*. Learn with Us, <https://sst5.com/Article/1496/76/> [in Arabic]
- Al-Faqawi, M. (2017). *'Iistratjiaat Tidarat Alsirae Altanzimii Wa'atharuha Ealaa Al'ada' Alwazifii Ladaa Aleamilin Fi Almunazamat Al'ahliat Alfilastiniat Fi Qitae Ghaza 'Organizational conflict management strategies and their impact on job performance among workers in Palestinian NGOs in the Gaza Strip'*. (Master's Thesis in Business Administration), Gaza, Al-Azhar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration. [in Arabic]

- Al-Hait, A. F., and Abdel-Al, S. (N. D). 'Athar 'Istiratijaat 'Iidarat Alsirae Altanzimii Wathaqqafat Altamkin Ealaa Eanasir Alaibidae Aladari 'The impact of organizational conflict management strategies and the culture of empowerment on the elements of administrative creativity'. Al-Ahliyya Amman University. [in Arabic]
- Al-Hariri, M. S. (2014). *Al'iidarat Almueasiratu* 'Contemporary management'. 1st edition, Alwaraq Foundation for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Mersal (2022). *Almaharat Al'iidariat Alati Tahtajuha Kulu Mudiri* 'Administrative skills that every manager needs'. <https://www.almrsal.com/post/898986> [in Arabic]
- Al-Obeidi, A. M. (2008). 'Istiratijiat Alsirae Altanzimii Wa'iimkaniat Tahqiq 'Ahfad Almunazamati 'Organizational conflict strategy and the possibility of achieving the goals of the organization'. *Journal of Management and Economics*: (69): 102-78. [in Arabic]
- Al-Shammari, A. and others. (2020). *Mabadi 'Iidarat Al'aemal Alasasiaat Walaitijahat Alhadithata* 'Principles of business administration basics and modern trends'. 15th Edition, Aleabikan for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Shammari, S. and others. (2017). *Almaharat Al'iidariat Wadawruha Fi Taeziz Altafawuq Altanafusii Lilsharikati: Dirasat Halatan Fi Alsharikat Aleamat Lilsinaeat Alainshayiyati* 'Administrative skills and their role in enhancing the competitive advantage of companies: a case study in the General Company for Construction Industries'. *Journal of Accounting and Financial Studies*: 12 (38): 157-142. [in Arabic]
- Al-Thubaiti, Kh. A. (2020). *Taqyim Almaharat Al'iidariat Liruasa' Al'aqsam Aleilmiat Bialjamieat Alsaeudiat Alhukumiati* 'Evaluation of the administrative skills of heads of scientific departments in Saudi public universities'. *Journal of Humanities and Social Sciences*: (33): 83-1. [in Arabic]
- Hussein, T., Hussein, S. (2006). *Iistiratjiat 'Iidarat Aldughut Altarbawiat WAlnafsiatu* 'Strategies for managing educational and psychological stress'. Dar Alfiqr for publication and distribution. [in Arabic]
- Jaafara, S. J. (2013). 'Aslib 'Iidarat Alsirae Altanzimii Waealaqatiha Bial'iibdae Al'iidarii Ladaa Mudiri Wamudirat Almadaris Alhukumiati Fi Muhamafazat Alkark Min Wijhat Nazarihim 'Methods of managing organizational conflict and its relationship to administrative creativity among principals of public schools in Karak Governorate from their point of view'. *Studies Journal, Educational Sciences*: 40 (2): 1687-1663. [in Arabic]
- Kaaba, M. A. (2021). 'Iistratjiaat 'Iidarat Alsirae Altanzimii Ealaa Alrida Alwazifii Ladaa Muealimi Madaris Shamal Alaradii Alfilastiniat Almuhtalat Min Wijhat Nazar Almualimina 'The impact of organizational conflict management strategies on job satisfaction among teachers of schools in the northern occupied Palestinian territories from the teachers' point of view'. *Journal of Humanities and Natural Sciences*: 2 (6): 242-219. [in Arabic]
- Manqouri, M., Louati, Kh., and Khaled, J. (2022). 'Iidarat Alsirae Altanzimii Kamadkhal Litahsin Alada' Alwazifii Lileamilina. *Dirasat Halat Muasasat : Sunlghaz - Eayan Tamushinta* 'Organizational conflict management as an input to improve employee job performance. Case study of an institution: Sonelgaz - Ain Temouchent'. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship, Spatial Development Studies and Entrepreneurship Lab*: 5 (2): 93-78. [in Arabic]
- Matar, H. (2014). 'Iidarat Alsirae Fi Almunazamat Dirasat Nazariat Li'asbab Wamarahil Alsiraeati 'Conflict management in organizations is a theoretical study of the causes and stages of conflicts'. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*: 4 (1): 20-1. [in Arabic]
- Muhammad, Sh. I. (2021). Dawr 'Anwae Almaharat Al'iidariat Fi Tahqiq Mutatalibat Al'iidarat Al'iiliktruniati 'The role of types of administrative skills in achieving the requirements of electronic management'. *Journal of Human Sciences of the University of Zakho*: (1)9: 166-151. [in Arabic]
- Rida, Sh. M. (2014). Astiratjiaat 'Iidarat Alsirae Altanzimii Bialmuasasat Alsinaeiat Aljazayiriati 'Organizational Conflict Management Strategies in the Algerian Industrial Corporation'. *Journal of Human Sciences*: B (42): 571-545. [in Arabic]
- Roads, Sanitary, Water Drains and Transport Authority, Khartoum State (2022). [in Arabic]
- Sharara, Majdi Abdullah. (2018). *Mabadiiy Al'iidarat Waltanzimi* 'Principles of management and organization'. (N. E). [in Arabic]
- Wikipedia, the free encyclopedia (2022). 'Iidarat Almaharati 'Skill management'. <https://ar.wikipedia.org/wiki/> [in Arabic]

### قائمة الملاحق: استمارة الاستبيان

#### القسم الأول: البيانات الشخصية:

للإجابة على المسئلة يرجى التأشير بعلامة [✓].

- 1- العمر: أقل من 30 [ ] 30 وأقل من 40 [ ] 40 وأقل من 50 [ ] 50 عام فاكثر [ ].
- 2- مسمى الوظيفة: موظف [ ] رئيس قسم [ ] مدير إدارة [ ] مدير فرع [ ] مدير عام [ ] آخرى ذكرها.....
- 3- المؤهل العلمي: ثانوى [ ] جامعى [ ] دكتوراه [ ] ماجستير [ ] آخرى ذكرها.....
- 4- التخصص الأكاديمي: إدارة أعمال [ ] محاسبة [ ] اقتصاد [ ] إحصاء [ ] حاسوب [ ] آخرى ذكرها.....
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات [ ] 5 وأقل من 10 [ ] 10 وأقل من 15 [ ] 15 وأقل من 20 [ ] 20 فاكثر [ ].

#### القسم الثاني: البيانات الأساسية:

للإجابة على المسئلة يرجى التأشير بعلامة [✓].

**المحور الأول: المهارات الإدارية:** هي جميع المهارات التي يتميز بها الأفراد اللذين يمتلكون صفات شخصية متميزة في التعامل مع الآخرين في إنجاز الأعمال وحل المشاكل والخلافات التي تحدث في بيئة العمل بمنظمات الأعمال (د. محمد أحمد محمد يوسف، 2022م)

رقم	العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
1	النمط الإداري السائد بالبيئة يتميز بالمهارات الإدارية الفعالة.					
2	المهارات الإدارية المستخدمة في البيئة ساعدت على تطوير الأداء بكفاءة					
3	الاسلوب الإداري المتبع بالبيئة محفز لتطبيق المهارات الإدارية بفعالية					
4	لدى إدارة الهيئة معرفة بأنواع المهارات الإدارية وأهميتها في العمل.					
5	ضعف تطبيق المهارات الإدارية في الهيئة أدى إلى إنخفاض كفاءة الأداء بها.					
6	البيكيل التنظيمي بالبيئة ملائم لنجاح تطبيق المهارات الإدارية.					
7	جميع أقسام وادارات الهيئة لديها معرفة كاملة بالمهارات الإدارية.					
8	تطبيق المهارات الداخلية في إنجاز الأعمال بالبيئة يتصف بالاستمرارية.					
9	عوامل البيئة الداخلية بالبيئة متوافقة مع تطبيق المهارات الإدارية.					
10	عناصر البيئة الخارجية للبيئة مؤثرة في نجاح تطبيق المهارات الإدارية.					
11	المهارات الإدارية المستخدمة بالبيئة منسجمة مع خططها وسياساتها.					
12	الموارد المالية والمادية والبشرية بالبيئة مشجعة على تطبيق المهارات الإدارية باستمرار.					

**المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي:** تعنى باختصار إدارة الصراعات وحل المشاكل والخلافات الشخصية وتوحيد الآراء المختلف حولها بين العاملين في بيئة العمل بمنظمات وتحوilyها إلى نقاط قوّة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية (د. محمد أحمد محمد يوسف، 2022م)

رقم	العبارة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق	أو افق بشدة
13	قلة الموارد وندرتها تؤدي إلى نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات.					
14	نظم العمل السائد بالبيئة تحد من وجود ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين بها.					
15	الخلافات الشخصية هي السبب الأساسي لوجود ظاهرة الصراع التنظيمي بالمنظمات.					
16	وضوح الصالحيات واللهم تقلل من نشوء ظاهرة الصراع التنظيمي بالبيئة.					
17	تستخدم الهيئة جميع المهارات الإدارية في إدارة صراعها الداخلية بفعالية.					
18	تستخدم الهيئة مهارات الفكرية في دعم العمل الجماعي وبناء فرق العمل بها.					
19	تستخدم الهيئة المهارات الإنسانية في إدارة العلاقات الشخصية للعاملين بها.					
20	تستخدم الهيئة المهارات الفنية في تطوير أنشطتها وأعمالها المختلفة بشكل مستمر.					
21	تتبع الهيئة مهارة الحوار في إنهاء النزاعات التي تحدث في بيتها العملية.					
22	تستخدم الهيئة أسلوب القوة والسلطة في إدارة و إنهاء الصراع التنظيمي بها.					
23	تستخدم الهيئة مهارات التحفيز المادي والمعنوي في إدارة الصراع التنظيمي بها.					
24	تتبع الهيئة أسلوب الأقناع والتسوية في إدارة صراعات وخلافات العاملين بها.					