

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس اكايمي في إدارة الموارد البشرية
ميدان: علوم التسيير
الموسومة بالعنوان:

دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية
دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة

تحت إشراف الاستاذ:

د. بن علي ميلود

إعداد الطالبات:

_ قير منال .

_ سويلم صفاء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. صايقي عبد اللطيف	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن علي ميلود	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بباز عبد العزيز	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2025_2024

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس اكايمي في إدارة الموارد البشرية
ميدان: علوم التسيير
الموسومة بالعنوان:

دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية
دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة

تحت إشراف الاستاذ:

د. بن علي ميلود

إعداد الطالب:

_ قير منال

_ سويلم صفاء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د. صايقي عبد اللطيف	جامعة غرداية	رئيسا
د. بن علي ميلود	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. بباز عبد العزيز	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2025_2024

الإهداء

"إلى من كانا السبب بعد الله في كل ما وصلت إليه، إلى من كان حضورهما في حياتي نعمة..."

أمي وأبي، شكراً لقلبيكما الذي احتواني، ولدعائكما الذي سبقني في كل خطوة، ولكل تضحياتكما في

سبيل نجاحي.

إلى عائلتي الغالية، أنتم الجذر الذي ثبتني، والدفع الذي رافقني... شكراً لحبكم الذي لا ينضب. إلى

صديقتي الرائعتين ماجدة وسارة، رفيقتي في التعب والفرح، في السهر والطموح... كنتما أكثر من

أصدقاء، كنتما العون والدعم والكلمة الطيبة التي تشحذ الهمة، فلكما مني كل الشكر والحب

والامتنان.

إلى شريكتي صفاء، كان العمل معك متعة حقيقية، وبدونك لما اكتملت هذه الرحلة.

إلى بقية أصدقائي الأصدقاء، وإلى كل من عرفتهم في مقاعد الدراسة، من أساتذة وزملاء... شكراً لكل

من ترك أثراً، ولكل من كان جزءاً من هذه الرحلة. هذا العمل ثمرة سنوات من الجهد... أهديه إليكم

جميعاً، تقديراً وامتناناً."

الإهداء

الحمد لله تعالى أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تحقق هذا الإنجاز.
أهدي هذا العمل المتواضع إلى نفسي، تقديراً لكل لحظة صبر، وكل تعبٍ وخطوةٍ قطعتها في سبيل تحقيق حلمي.

إلى أمي وأبي، مصدر قوتي وسندي في هذه الحياة. شكراً على دعائكما الدائم وحبكما الذي كان نوراً طريقي.

إلى إخوتي الأعزاء، أنتم نعمة من الله وكنتم عوناً وسنداً لي، وبالأخص توأم روحي مروة. شكراً لكونك نصف فرحتي ورفيقة دربي في كل لحظة.

ولا أنسى أصدقائي الأعزاء، أنتم هدية ربي لي، الذين شاركوني المشوار دعماً ومحبةً وذكريات لا تُنسى. خاصة إلى صديقتي منال، التي تشرفت بمرافقتها في الدراسة. جزيل الشكر لك يا من كنت الأخت قبل أن تكوني الصديقة. والله، لولاك ما كنت لأصل إلى هذه المرحلة، ولا لأنجز ما أنجزت. شكراً جزيلاً، يا منال.

كما أود أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة والأستاذ المشرف بن علي ميلود على دعمه وتوجيهاته القيّمة. جزاهما الله خيراً وبارك في أعماله

وأخيراً، أقدم هذا العمل هديةً متواضعةً لمن أحب، وأتمنى أن يكون له أثرٌ طيب في قلوبهم كما كان لي. والله المستعان.

صفاء

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى.

أحمد الله على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إنجازه من قريب أو بعيد، خاصة الذين أشرفوا على هذا العمل، جزاهم الله عني كل خير.

أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ بن علي ميلود، مشرف هذا العمل، على ما قدّمه من توجيه ونصح ودعم طيلة فترة إنجازه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ صايبي عبد اللطيف رئيسًا، والأستاذ بباز عبد العزيز مناقشًا، على قبولهم مناقشة هذا العمل وتقديم ملاحظاتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أشكر جميع أساتذتي وزملائي في الكلية وفي جامعة غرداية، مع تمنياتي الخالصة لكل الطلبة بالتوفيق والسداد.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعباز - بنورة. وتسعى إلى فهم تأثير هذه المهارات على كيفية معالجة الخلافات الداخلية وتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتعاونًا.

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات من موظفي المركز. وأظهرت النتائج أن المهارات القيادية تساهم بشكل فعال في إدارة الصراعات التنظيمية، من خلال تعزيز التواصل، وتحسين التنسيق بين الأقسام، وتوفير بيئة عمل محفزة. كما تبين أن القادة الذين يمتلكون مهارات فنية، إنسانية، فكرية، وذاتية يتمتعون بقدرة أكبر على احتواء النزاعات وحلّها بطريقة بناءة، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة.

كما كشفت الدراسة عن جملة من التحديات التي تعيق الاستفادة الكاملة من هذه المهارات، منها ضعف التكوين القيادي، وتفاوت الوعي القيادي، ونقص الدعم المؤسسي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطوير المهارات القيادية عبر برامج تدريب مستمرة، وإنشاء بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والثقة، بما يعزز من فعالية إدارة الصراعات ويساهم في تحقيق التوافق المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: مهارات قيادية، صراعات تنظيمية، إدارة، مركز التكوين المهني، تواصل.

Abstract:

This study aims to highlight the role of leadership skills in managing organizational conflicts at the Vocational Training and Professionalization Center in Boujjar Ben Ali – Sidi Abbaz – Benoura. It seeks to understand how these skills influence conflict resolution within the organization and contribute to creating a more stable and cooperative work environment.

The research adopted a qualitative approach, using personal interviews to collect data from the center's employees. The results showed that leadership skills play an effective role in managing organizational conflicts by enhancing communication, improving coordination between departments, and promoting a positive work atmosphere. Leaders who possess technical, human, intellectual, and interpersonal skills were found to be more capable of containing and resolving conflicts in constructive ways, thereby supporting the achievement of organizational goals.

The study also revealed several challenges to the effective use of leadership skills, including weak leadership training, varying levels of leadership awareness, and limited institutional support. Accordingly, the study recommended the need to develop leadership skills through continuous training and to foster an organizational culture based on cooperation and trust, which enhances the ability to manage organizational conflicts and promotes institutional harmony.

Keywords: leadership skills, organizational conflicts, management, vocational training center, communication.

[قائمة المحتويات]

أ- هـ	المقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للمتغيرين
07	تمهيد الفصل الأول
08	المبحث الأول: الادبيات النظرية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية
08	- المطلب الأول: الإطار النظري للمهارات القيادية
12	- المطلب الثاني: الإطار النظري للصراعات التنظيمية
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية
18	- المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والمقارنة مع الدراسة الحالية.
24	- المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية ومقارنتها مع الدراسة الحالية
	الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية بمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعجاز-بنورة
30	تمهيد الفصل الثاني
31	المبحث الأول: تقديم عام لمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعجاز- بنورة
31	- المطلب الأول: تقديم عام للمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعجاز- بنورة
34	- المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	- المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية
40	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لموضوع دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية
40	- المطلب الأول: الطريقة والأدوات والمنهجية المعتمدة في الدراسة
44	- المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المقابلة الشخصية
57	خلاصة الفصل :
58	خاتمة :
63	المصادر والمراجع :
	الملاحق:

[قائمة الجداول والأشكال]

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	المهكل التنظيمي الخاص بمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة.	(1-1)

مقدمة

1. توطئة:

تعد المهارات القيادية من الركائز الأساسية لنجاح القادة داخل المؤسسة و أنها جوهر العملية الادارية و هي مفتاح الادارة و لأهمية مكانتها و دورها النابع من كونها تقوم بدور اساسي يشمل كل الجوانب عملية الادارية, خاصة في ظل ما تشهده الصراعات داخلية بين الافراد الاقسام في بيئة العمل , و من هنا يظهر دور القائد الناجح فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على التوجيه الافراد فقط و تحقيق الاهداف بل يتطلب منه امتلاك مهارات عالية في ادارة النزاعات و التعامل معها بحكمة و بطريقة ايجابية.

حيث ان الصراعات التنظيمية من الظواهر الشائعة في بيئة العمل تحدث نتيجة اختلاف الآراء و الافكار و الاهداف و بين الافراد و الادارات داخل المؤسسة , وتظهر الصراعات بسبب سوء التواصل او بسبب التفاوت في المسؤوليات . يظهر لنا ان الصراع سلبي الا انه يمكن ان يكون ايجابيا في بعض الاحيان حيث يمكن ان يؤدي الى تحسين الاداء و يعزز التواصل بين الافراد و يوفر فرص للنمو و التطور يحسن بيئة العمل . لذا فأن تطوير المهارات القيادية في التعامل مع الصراعات التنظيمية اصبح من الامور الضرورية لضمان استقرار المؤسسة و تحقيق اهدافها .

2. إشكالية الدراسة:

يعد الصراع التنظيمي أمراً طبيعياً في أي منظمة حيث يعتبر تحدياً لا مفر منه في أي مؤسسة .ينتج الصراع نتيجة اختلاف الأهداف بين الافراد. او الثقافة التنظيمية ..و غيرها. قد يكون مصدراً لتطوير و تحسين في المنظمة إذا عملنا معه بطريقة ايجابية. و بالتالي تبرز أهمية المهارات القيادية في تخفيف من حدة الصراع. لذا تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة وبالتالي يمكننا ترجمة اشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما هو دور المهارات القيادية في ادارة الصراع التنظيمي في مؤسسة.....؟

وللإجابة عن هذه الاشكالية يمكن تقسيمها الى تساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي المهارات القيادية وما انواعها؟

2. مفهوم الصراع التنظيمي واسباب حدوثه؟

3. فرضيات البحث:

بناءً على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة، يمكن تصوّر الفرضيات التالية:

- المهارات الإنسانية للقائد تؤدي الى حل وتقليل حدة الصراعات التنظيمية.
- المهارات الفكرية للمؤوسين او القادة تؤدي الى التحقيق الامثل للأهداف.

■ كل ما زادت المهارات القيادية كل ما كانت ادارة الصراعات التنظيمية مهمة سهلة .

تمثل هذه الفرضيات أساساً للدراسة، حيث سيتم اختبارها من خلال جمع البيانات وتحليلها لتقديم فهم واضح حول دور المهارات القيادية في ادارة الصراع التنظيمي ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الفعالة لإدارته.

4. مبررات اختيار الموضوع

■ مبررات ذاتية

يتأتى اهتمامنا الشخصي بموضوع المهارات القيادية و الصراع التنظيمي بسبب رغبتنا في تنمية معرفتنا لموضوع المهارات القيادية و السلوك التنظيمي ، حيث ان السلوك التنظيمي اول وأكثر شيء تأثيراً بالصراعات التنظيمية مما جعلنا نختار هذا الموضوع للوصول الى حلول للحد او التقليل من الصراع التنظيمي عن طرق الفهم الصحيح له وباستغلاله من اجل تطوير المنظمة ونجاحها .

■ مبررات موضوعية

تقع أهمية موضوع دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في إطار التحديات والتطورات الحالية في بيئة العمل . مع زيادة التغيرات وتحديات تكثر الصراعات التنظيمية، ان المهارات القيادية تمثل عنصراً هاماً في التقليل من الصراع داخل المؤسسات. تعتبر دراسة هذا الموضوع ضرورية لفهم دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية .

5. أهمية الدراسة:

هذه الدراسة تأتي لتظهر أهمية فهم دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة. حيث يمثل هذا المركز بيئة تنظيمية نشطة تتعدد فيها التفاعلات بين الأفراد والهيئات، مما يجعله مكاناً مناسباً لجمع ديناميكيات القيادة والصراع داخل المؤسسات. يساهم تحليل استغلال المهارات القيادية في ادارة وحل التحديات والصراعات الداخلية ويبرز في الكشف عن المهارات فعالة لتحقيق الانسجام التنظيمي وتحسين الأداء ، كما يمهد لتقديم حلول وتوصيات لتعزيز كفاءة الإدارة وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

6. هدف الدراسة:

هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية تأثير المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة. من خلال تحليل هذه المهارات، يمكن تحديد

الاساليب القيادية المتبعة في التعامل مع الصراعات داخل المؤسسة. كما تسلط الدراسة الضوء على استخدام هذه المهارات في ادارة وتنظيم وحل الصراعات التنظيمية، بما في ذلك توفير الهياكل والدعم اللازمين للموظفين لتقليل من الصراعات . توفر هذه الدراسة بصورة شاملة فهمًا أعمق للمهارات القيادية، وتمهيد الطريق لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وتحسين جودة الحياة العملية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعجاز-بنورة.

7. حدود الدراسة:

■ الحدود الزمانية:

تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025، مما يعني أن جميع عمليات الجمع والتحليل البياني تمت خلال هذه الفترة الزمنية. يتيح ذلك للدراسة استيعاب التحولات والديناميكيات التي قد تحدث في بيئة العمل خلال هذه الفترة.

■ الحدود المكانية:

تمت الدراسة على مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعجاز-بنورة، مما يعني أن المشاركين في الدراسة والبيانات المجمعة والتحليلات تمت في هذا الموقع الجغرافي محدد. تتيح هذه النطاق الجغرافي للدراسة فهم الديناميكيات الخاصة بالمهارات القيادية في سياق مؤسسة معينة وبيئة معينة.

■ الحدود البشرية:

تمثلت العينة البشرية لهذه الدراسة في مجموعة من موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة، من مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك الإطارات الإدارية والمستخدمين الذين لهم علاقة مباشرة بإدارة العمل داخل المؤسسة. تم اختيار هذه الفئة نظرًا لتفاعلها المباشر مع مظاهر القيادة والصراعات داخل المؤسسة، ما يجعلها المصدر الأكثر مصداقية للحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

■ الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع هذه الدراسة على دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية، دون التطرق إلى مواضيع قيادية أخرى مثل التحفيز، أو القيادة الاستراتيجية، أو أساليب القيادة بشكل عام. وتركز البحث على تحليل المهارات القيادية بوصفها متغيرًا مستقلًا بأبعادها الفنية، الإنسانية، الفكرية، الذاتية والتنظيمية، وتأثيرها على الصراعات التنظيمية بوصفها متغيرًا تابعًا من حيث أنواعها، أسبابها، وأساليب إدارتها داخل المؤسسة المدروسة.

8. نموذج الدراسة:

في ضوء ما تقدم من عرض لمحاور الموضوع واعتمادا على الأدبيات السابقة سيتم تقديم نموذج البحث المقترح بما فيه المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغيرات التابعة في الشكل التالي:

المتغير التابع: الصراع التنظيمي	المتغير المستقل: المهارات القيادية
<p>_أنواع الصراع</p> <p>_اسباب الصراع</p> <p>_ استراتيجيات الادارة</p> <p>_نتائج ادارة الصراع</p>	<p>- المهارات الفنية</p> <p>- المهارات الفكرية</p> <p>- المهارات الإنسانية</p> <p>- المهارات الذاتية</p> <p>- المهارات التنظيمية</p>

المصدر: من إعداد الطالبات

9. منهجية البحث:

في هذه الدراسة، تم اعتماد منهجية البحث الوصفي، المنهج الوصفي هو أحد المناهج العلمية التي تُستخدم لدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع، بهدف وصفها بدقة وتحديد خصائصها والعلاقات القائمة بينها، دون التدخل في تغييرها أو التحكم في متغيراتها. ويُستخدم هذا المنهج عندما يكون الباحث بصدد استكشاف ظاهرة معينة وفهم أبعادها المختلفة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل منظم.

يُعد المنهج الوصفي مناسباً لدراسة المشكلات الاجتماعية والتنظيمية والنفسية، ويُعتمد عليه في الدراسات التي تتطلب تحليلاً للواقع كما هو، واستنتاجات قائمة على ملاحظات واقعية.

ومن أبرز أدوات جمع البيانات في هذا المنهج: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، تحليل الوثائق.

10. تقسيمات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة ووصولاً لأهداف البحث واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين للدراسة وهذا بالاعتماد على منهجية IMRAD الحديثة، تطرقنا في الفصل الأول الذي يتضمن كل ما يتعلق بالأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، كما قمنا بربط ودمج المتغيرين إضافة إلى إدراج مبحث حول الدراسات السابقة، أما بالنسبة للفصل التطبيقي تطرقنا لمبحثين يتضمن كل منهما الطريقة والأدوات التي اعتمدنا عليها ومبحث آخر يشرح تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

11. صعوبات البحث:

من الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا عدم التفرغ للاهتمام بالموضوع بشكل كلي و ضيق الوقت وقلة

التركيز بسبب كثرة الدروس واجتياز الامتحانات .

الفصل الأول:

الادبيات النظرية والتطبيقية للمتغيرين

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية.

المبحث الثاني: دراسات سابقة لموضوع دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات
التنظيمية .

تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية داخل المؤسسات، حيث يظهر نتيجة عدم توافق المصالح، وفهم وجهات النظر، واختلاف الثقافات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة. وعلى الرغم من النظرة السلبية التي تتعلق بالصراع، إلا أنه يمكن أن يكون سببا للتغييرات الإيجابية والتطور التنظيمي إذا تم فهمه وإدارته بشكل صحيح.

في هذا البحث، نبرز أهمية الدور الذي تلعبه المهارات القيادية المتنوعة في تسيير الصراع التنظيمي من أجل الوصول لأهداف المؤسسة بدلاً من أن يكون سبب فشلها. إذ تظهر قدرة القائد على إدارة الصراعات بشكل جيد عندما يكون لديه مهارات قيادية مثل: الاتصال الفعال، القدرة على تحمل المسؤولية، ضبط النفس، وحل المشكلات.

وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الأول من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري لموضوع دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية .

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

سنحاول في هذا المبحث إبرازاً لمفاهيم الأساسية للمهارات القيادية، وذلك من خلال تقسيمه إلى مطلبين، حيث يتناول المطلب الأول الأدبيات النظرية للمهارات القيادية، والمطلب الثاني سنتطرق فيه أدبيات نظرية حول الصراعات التنظيمية.

المطلب الأول: الأدبيات النظرية للمهارات القيادية

الفرع الأول: تعريف المهارات القيادية

هي المهارات التي تساعد في التأثير في الآخرين، وتحقيق أهداف المنظمة وقدرة الفرد على تقييم الأطراف الثالثة للعملية القيادية (القائد، التابعون، الموقف). وتتمثل هذه المهارات في سرعة القائد على الإدراك وعلى الاستنتاج والاستنباط، وقدرته على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع.¹ المهارات القيادية تعرف علي أنها محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المهارات للارتقاء بقدرات العاملين الإدارية وتطوير إمكانياتهم الشخصية علي ممارسة الإدارة والاضطلاع بأعبائها.²

تعتبر المهارات القيادية عن المهارات التي تستخدمها في عملية تنظيم الآخرين والعمل معهم لتحقيق هدف مشترك. سواء كنت في منصب إداري أو مسؤولاً عن مشروع ما، يجب عليك أن تتحلى بهذه المهارات التي تتيح لك تحفيز الآخرين وإثارة حماسهم لإتمام سلسلة معينة من المهام خلال الفترة الزمنية التي تم تحديدها عند وضع مخطط المشروع. من الجدير بالذكر أن المهارات القيادية كما يشير اسمها، لا تعبر عن مهارة واحدة، وإن ما مجموعة من المهارات المختلفة التي تعمل معاً جنباً إلى جنب.³

الفرع الثاني: أنواع المهارات القيادية

ويمكن تصنيف مهارات الخاصة بالقيادة أو القائد إلى أربع مهارات أساسية البد من أن يكتسبها لكي يبلغ أهداف العمل وزيادة الإنتاجية و تتمثل هذه المهارات فيما يلي :

1. المهارة الفنية: "وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقناً إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، وعارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

1 أمينة ملال، دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية بإدارة العمومية، جامعة أم البواقي، 2019، ص29.
2 د. حسام محمد محمد اسماعيل، التمكين الإداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين، جامعة الحلون، أكتوبر 2021، ص192.
3 خنجر المكصوصي و الموسوي، 2021، صفحة 180.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

وتتمثل الخصائص المميزة للمهارة الفنية فيما يلي :

—أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله .

—أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

—أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

• هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها :

القدرة على تحمل المسؤولية .

الفهم العميق والشامل للأمور.

الحزم .

الإيمان بالهدف¹.

2. المهارة الإنسانية : وهي المهارات التي يمتلكها القائد، مثل التفاعل مع الآخرين، ومع المجتمع المحلي،

ومع الرؤساء، وكذلك تنسيق الجهود في المؤسسة، وتصميم جو من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق، والتعارف وتبادل الأفكار².

وتعني أيضا قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم،

وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم³.

وتتمثل أهم هذه المهارات الإنسانية في ما يلي :

—دعم ومساندة العاملين

—الاتصال الفعال

—الاستماع ومعالجة الشكاوى.

—تكوين فرق العمل الفعالة .

—توجيه المرؤوسين .

—تحفيز العاملين.

¹ داموس نزيهان، بوالعيش عليّة، دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، جامعة ميله، 2024، ص21_22.

² خلود بنت سعد ، ثقافة العمل التطوعي ، ص159.

³ تمرابط ايمان، عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، جامعة قالمة، 2014، ص7.

– تفويض السلطات.

3. المهارة الفكرية: وهي ما يطلق عليها بالمهارات الإدارية أو المهارات الإدراكية، ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.¹

ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر :

مهارات التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارات التفاوض، مهارة اتخاذ القرارات.

4. المهارة الذاتية: وهي مرتبطة بشخصية القائد مثل ومتطلبات بيئتها.

السمات الجسدية: وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والحيوية والنشاط، ليحقق بذلك الأهداف المطلوبة.

السمات العقلية: يقصد بها مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الدينية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة لإدارة.

المبادأة والابتكار: تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف، وتمكنه أيضا من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل، والقائد الذي ال يتصف بالمبادأة يكون متسلط سريع اتخاذ القرار وغير مخلص، فالمبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة.

ضبط النفس: وهي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من تعويق القدرات الجسدية والنفسية، فيكون القائد قادر على إدارة نفسه وإدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه الهدوء والسيطرة على الأعصاب. قوة الشخصية: وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها.

بعد النظر: أي القدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرار.

الطالقة اللفظية: أي القدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لكون ذلك وسيلته الفعالة في نقل أفكاره للآخرين، والقدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.

المرونة: في تصرفاته و معاملاته فيجمع بين اللين والحزم، والتحلي بحمائل الصفات كالصبر والصدق والعدل والإخلاص... الخ.²

¹ د. السيد فتحي الويشي، الأساليب القيادية للمواد البشرية (الأخلاق الإدارية _ استراتيجيات التغيير)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص47

² أمينة ملال، مرجع سبق ذكره، ص63.

5. المهارة التنظيمية: " وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم عالقات الموظف بالمؤسسة وعالقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية".¹

ويوضح الشكل التالي مهارات القيادة:

الفرع الثالث: أهمية المهارات القيادية في المنظمات

تعد مهارات القيادة من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في بيئة العمل والمؤسسات. تتسم هذه المهارات بقدرتها على تعزيز التفاعل الإيجابي، تحسين الإنتاجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فيما يلي أبرز النقاط التي تسلط الضوء على أهمية هذه المهارات:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: القيادة الفعالة توجه الفريق نحو تحقيق الأهداف بشكل واضح ومتناسق مع رؤية المؤسسة.²

2. تعزيز الانتاجية وتحسين الاداء: تسهم المهارات القيادية في زيادة الإنتاجية والفاعلية في أداء المهام، وذلك بمقارنة الأداء قبل وبعد تولي القائد الجديد المسؤولية.³

3. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تعدّ القدرة القيادية أساسيةً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية والحفاظ عليها، مما يؤدي إلى جوٍّ من الثقة والشفافية والحوار المفتوح. وتُسهم القدرة القيادية في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال:

- تحديد لهجة المنظمة من خلال تعزيز القيم الأساسية مثل النزاهة والشفافية والمساءلة والاحترام؛
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي من خلال تسهيل الحوار المفتوح وتشجيع تبادل المعرفة؛
- دعم التوازن بين العمل والحياة من خلال تعزيز السياسات والممارسات التي تشجع على الإجازات وترتيبات العمل المرنة.

1 الملكية، مناهج دورة القيادة واتخاذ القرارات (ملازم-2-نقيب)، 2020، ص 10.

2 محمد عقوني، مهارات القيادة و الإدارة الشاملة، تربية الرقمية، 2024، ص2.

3 فن القيادة الادارية: صفات ومهارات يجب ان يتحلى بها القادة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

وفي المقابل، تساهم هذه الثقافة التنظيمية الإيجابية في رفع معدل الاحتفاظ بالموظفين، وتحسين رفايتهم، ورفع مستوى الابتكار¹.

التكيف مع التغيير: التكيف مع التغيرات السريعة هو مهارة حاسمة في القيادة. يستطيع القائد القادر على التأقلم مع الظروف المختلفة إدارة الأزمات بكفاءة، مع الحفاظ على استمرارية العمل وتحفيز فريقه لمواجهة التحديات².

4. اتخاذ قرارات فعالة: وتشير إلى مدى قدرة الفرد على تدبر المواقف التي يتعرض إليها ووضع البدائل التي يمكن أن تتاح أمامه والاختيار بين هذه البدائل للوصول إلى القرارات الفعالة المستقلة الذكية التي يمكن أن يقوم بها في تلك المواقف³.

5. تحسين العلاقات وتعزيز التعاون: تحتاج القيادة الفعالة إلى بناء علاقات قوية مع أفراد الفريق، قائمة على الاحترام والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وتُبنى هذه العلاقات باستخدام مهارات التواصل، وامتلاك القدرة على حل النزاعات.

وتحقيق التفاهم بين قائد الفريق من جهة، وأعضاءه من جهة أخرى، يساعد على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، وبالتالي الانطلاق نحو تحقيق الأهداف بسلاسة أكبر.

وكلما كان قائد الفريق ناجحًا في بناء علاقات صحية وموثوقة مع أعضاء الفريق، كان أكثر قدرة على نيل احترامهم وثقتهم، مما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم بالإيجاب⁴.

المطلب الثاني: الاطار النظري للصراعات التنظيمية

الفرع الاول: تعريف الصراعات التنظيمية

يعرف ال صراع التنظيمي "بانه حالة يتجاذب فيها الفرد او الجماعة اكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال ويعطل اداء العمل واتخاذ القرار من اجل محاولة معالجة هذا التجاذب . " أو " هو سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ أو الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها أو الحفاظ عليها⁵.

¹ Anne Gomez, Building Leadership Capacity: Everything You Need to Know Page Title, Our Lady of the Lake University, Aug 06, 2024.

² اسرار المهارات القيادية وكيف اطورها بسرعة وكفاءة؟، 2025.

³ هبة علي عبد العزيز علي، المهارات القيادية لدى معلمات رياض الاطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، جامعة حلوان، 2021، ص108.

⁴ المهارات القيادية واهميتها والمهارات القيادية الادارية و استراتيجيات القيادة، 2025.

⁵ ريم أحمد عادل، تأثير نمط القيادة الإدارية على الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي، جامعة القاهرة، ص4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

إن الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات والمجتمعات والأفراد والجماعات ، فالصراع هو أحد نتائج التفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد. و الصراع التنظيمي يمثل شكال من أشكال التوتر في العلاقات بين أطراف العملية التنظيمية حول أهداف محددة يتحول إلى نزاع لا ينتهي إلا بسقوط أو استسلام أحد الطرفين.¹

الصراع هو عملية يدرك فيها طرفان أو أكثر أن بينهما خالفا ونزاعا بسبب ما أأسباب متعددة، مما ينعكس بدوره على سلوكهما وتعاملهما مع بعض.²

الفرع الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

هناك عدة أشكال للصراعات يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. الصراع داخل الفرد نفسه: ويتمثل في الانتفاضات التي تحدث بداخل الفرد مع أهدافه أو تناقضات مع الأدوار التي يقوم بها في عمله، وعادة ما تؤدي الاحباطات التي يوجهها الفرد في حياته وعمله لآثار سلبية.³

2. صراع بين الأفراد: ينشأ هذا الصراع بين الفرد وغيره من الأفراد داخل المنظمة، او بين الفرد و رئيسه في المنظمة نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو اهدافهم، ويؤدي هذا الصراع الى نتيجة سلبية اهمها عدم وجود روح الفريق الواحد.⁴

3. الصراع على مستوى الجماعات:⁵

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين

هما:

• **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

¹ محمود احمد فحيل اليوم، دور القيادة الادارية في ادارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية، 2015، ص151.

² رزيق حنان، يحيوي محمد، الأنماط القيادية ودرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد و التنمية، جامعة المدينة، 2018، ص252.

³ رزيق حنان، يحيوي محمد، مرجع سابق، ص257.

⁴ فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب ادارة الصراع كما يدركها منسوبو ادارة التربية و التعليم للبنات بمحافظة جدة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص65.

⁵ عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2019، ص71_72.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

- **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال. والصراع التنظيمي على مستوى الجماعة له أسباب مختلفة يمكن إجمالها فيما يلي:
 - الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل أو الأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي عادة ما تكون محدودة كالمال والمواد الخام.
 - التناقض في الأداء: تقوم الجماعات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها في تناقضها في الصراع؛ إذ تهدف أقسام النسيج مثلاً قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تقليص الفائض من العملية الإنتاجية.
 - الاختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي إلى إنشاء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تمكن مصالحها وأهدافها.
4. الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها. فالتسويق بالمبيعات مثلاً يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.
5. الصراع بين التنفيذيين والمستشارين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلاً فيها من الخبراء، الاستشاريين يقع الصراع. فيميل نظر التنفيذيين إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظورون لا يملكون الخبرة الفنية، وينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم لا يفهمون الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.
6. صراع المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين باستعمال عدة أساليب أبرزها استعمال الدعاية والإشاعات وغيرها¹.

الفرع الثالث: اسباب نشوء الصراع التنظيمي²

يحدث الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة في أي منظمة من المنظمات، وقلما تجد تنظيم يخلو من عنصر إنساني ويظهر هذا العنصر في صورة أو أخرى من صور الصراع.

¹ عطوي سعد الدين، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2010، ص 68.
² الزهراني، ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، 1999، الصفحات 25-27.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

ويحدث الصراع التنظيمي بأشكال مختلفة، فقد يحدث بين فرد وآخر، أو بين فرد ومجموعة، أو بين مجموعات داخل المنظمة. وقد يحدث بين المنظمات المختلفة.

وكل شكل من أشكال الصراع التنظيمي له أسباب ودوافع، وقد تختلف وقد تتشابه هذه الأسباب. ذكر العديد من المفكرين والكتاب حول أسباب الصراع، واختلفوا أو اتفقوا على تحديد هذه الأسباب بشكل دقيق.

ومن بين هؤلاء المؤلفين، نجد التصنيف الذي برزه ماهر (1995م، ص 277)، وهو أن الصراع ينشأ بين سببين هما:

1. أسباب تنظيمية: وترجع إلى ظروف المنظمة وطرق عملها.

2. أسباب الشخصية: تتعلق بالفرد.

أولاً: الاسباب التنظيمية:

• التنافس على الموارد المحدودة: فلا يوجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراع يحدث غالباً على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات للأفراد.¹

• العلاقات الاعتمادية: وهذا أهم أسباب الصراع بين المجموعات، ويقصد به ارتباط وحاجة مجموعة لمجموعة أخرى لإنجاز أعمالها أو تحقيق أهدافها، فكلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت الصراعات، فلا بد من وجود مجموعات متجانسة ومتعاونة، إذا تطلب الأمر وجود قدر من الاعتمادية بين فرق العمل المختلفة، ويعتمد ذلك على وجود هيكل تنظيمي قوي وشفاف، يراعي هذه الأنماط من العمل.²

• عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق: إن عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بموظفي مديرية التربية والتعليم بشكل دقيق يجعلهم في حيرة من أمرهم ، ويؤدي إلى غموض الأدوار ، ويجعلهم أيضاً غير قادرين على العمل بالأسلوب السليم ، وبالتالي تحدث الخلافات والنزاعات بين زملاء العمل ، كما يؤدي عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، مما يعيق العمل داخل المديرية ، وبالتالي يكون ذلك سبباً للصراعات والخلافات بين الزملاء.³

¹ فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم اساليب تسيير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة، ص304.

² أحمد باحصين، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، حضرمي، 17 فبراير 2022.

³ محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل، جامعة الخليل، 2013،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

• تعارض الاهداف: فعندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنّها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك.¹

• انظمة الرقابة التنظيمية: وتتمثل هذه المعوقات او المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.²

• عدم فاعلية نظام الاتصال: سوء التواصل سواء كان بسبب نبرة الصوت، أو الصياغة، أو النوايا الخاطئة غالبًا ما يؤدي إلى إشعال الصراعات التنظيمية أو تضخيمها.³

• التغيير الإداري: قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية في المنظمة الى ارباك بين الأفراد او المجموعات، الامر الذي ينتج عنه حدوث صراعات بين الموظفين. فمثال تغير من وظيفة وكيل الى مدير مدرسة أو من معلم الى معلم أول قد يسبب ارباك بين المعلمين داخل المؤسسة التعليمية، الامر الذي يؤدي الى ظهور الصراعات بين الإداريين والمعلمين.⁴

ثانيا: الاسباب الشخصية:

• تعارض الدور: بسبب قيام الفرد بأدوار متعددة ومثلها شخص يعمل مشرف تربوي وفي نفس الوقت يعمل محقق مع المعلمين.⁵

• تفاوت الصفات الشخصية : إن اختلاف الصفات الشخصية من فرد لآخر يمكن أن يكون أحد أسباب الصراع ومن هذه الصفات : السن، القيم والمعتقدات.⁶

• تعارض الاهداف الشخصية: ان لكل شخص اهداف ومصالح قد تتفق مع غي ه او تختلف، وهذه الاهداف تسبب تناقضا بين الرئيس والمرؤوس داخل التنظيم.⁷

• اختلاف الادراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر . وقد تختلف هذه المعاني من شخص • إلى آخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف .. وغير ذلك .

1 أحمد يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص43.

2 اسماعيل محمود علي الشرفاوي، إدارة الاعمال من المنظور الاقتصادي، Al Manhal، 2016، ص264.

3 Jeremy Pollack, What Is Organizational Conflict & 5 Strategies for Managing It, pollackpeacebuilding November 28, 2024.

4 جمعي عز الدين القسام، عيساوي منصف ياسر الدين، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين، جامعة عين تموشنت، 2021، ص8.

5 الاركوازي، 2024.

6 بريك، تأثير الصراعات التنظيمية على تماسك جماعة العمل ، 2022/2021، صفحة 24.

7 احمد رجب، فن الإدارة الحديثة، وكالة الصحافة العربية، 7 سبتمبر 2024، ص144.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

- التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي لكل منهم، فمنهم من يميل إلى العدوانية، ومنهم من يميل إلى المعارضة الدائمة، ومنهم من يميل إلى التذمر، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية المفرطة، مما يزيد من احتمال حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات.¹
- الرضا الوظيفي: ان عدم الرضا عن الوظيفة او التعليمات المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه او الى عدم اتقانه لعمله او تغيبه. وقد يكون الرضا شديدا ويدفع الفرد الى ترك عمله.²

¹ د. كرومي سعيد، محاضرات في مقياس: السلوك والتطوير التنظيمي، جامعة بشار، 2021، ص64

² جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، 2020، Al Manhal، ص135.

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث تقديم بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، سواء تلك الأبحاث التي تتناول المتغيرين معاً، أو تلك الدراسات التي تحتوي على أحد المتغيرين، ونوضح بأنه يوجد دراسات عديدة اجريت على الصعيد العربي والأجنبي، وهي متنوعة بين الدراسات باللغة العربية ودراسات أخرى باللغة الأجنبية، كما انه سيتم الاهتمام بالدراسة الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة، حيث سنحاول ذكر أهم النقاط التي تتماشى أو تختلف فيها دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة، لتتوصل إلى مجالات الاستفادة من هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية والمقارنة مع الدراسة الحالية

1. دراسة داموس نريمان، بوالعاش على، دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة عينة

من مدرء المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف-ميلة-، مذكرة ماستر، جامعة

ميلة، 2024.

هدفت الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على القيادة وعلى عوامل نجاح إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة العالقة بين القيادة و الصراع التنظيمي، وتم استخدام المنهج النوعي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال الاستبيان ومعالجته عن طريق برنامج spss .

لجمع البيانات الميدانية، تم تصميم استبيان ووزع على عينة عشوائية من رؤساء مصالح وأقسام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة، وشارك فيه (41) مديراً، و توصلت الدراسة إلى أن القيادة لها دور نسبي في تقليل الصراع التنظيمي، وأن هذا الصراع يعد ظاهرة حتمية ناتجة عن عوامل متعددة تشمل التنظيمية، النفسية، الاجتماعية، والتعليمية؛ كذلك لخصت الدراسة وجود عالقة بين القيادة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع.

المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعزاز-بنورة:

- وجه التشابه: استخدمت المنهج النوعي، ودرست العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي.
- وجه الاختلاف: اعتمدت على الاستبيان، بينما استخدمت الدراسة الحالية المقابلة الشخصية، كما أن الدراسة الحالية تمت في مركز التكوين المهني وليس في مركز جامعي.

2. دراسة مسير حسين، المهارات القيادية لرؤساء الاندية ودورها في ادارة الصراع التنظيمي، مجلة

واسط للعلوم الرياضية، جامعة واسط، 2022.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

تكمن أهمية الدراسة كونها تبحث في واحد من المواضيع المهمة المغيبة عن قائمة البحوث الادارية في مجال الادارة الرياضية كونها تسلط الضوء على اهم المشاكل التي تعاني منها اندية محافظة واسط والسعي الى ايجاد الحلول المناسبة لها لذلك سيعمد الباحث الى بناء مقياس حول المهارات القيادية لرؤساء الاندية وكذلك اعداد مقياس لأهم الفقرات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي في الاندية ، وتركزت مشكلة البحث في ان غالبية المشاكل التي تعاني منها اغلب الاندية هي دائما ما تكون ناتجة عن اختلاف وجهات النظر بين الاعضاء والنظر الى الاحداث من جانب واحد والدفاع عن المصالح الشخصية للأعضاء واهمال اهمية التعاون وتبادل الآراء في ادارة الازمات التي تعصف في النادي الرياضي الامر الذي يلقي اللوم وحده على عاتق رئيس النادي . وقد هدف البحث الى بناء مقياس للمهارات القيادية و اعداد مقياس في ادارة الصراع ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي والعلاقات الارتباطية، تحدد مجتمع البحث الذي تكون من أعضاء الهيئات الادارية لأندية واسط والبالغ عددهم (794) عضواً موزعين على (29) نادياً و تكونت عينة البحث من أعضاء الهيئات الإدارية للأندية في محافظة واسط والبالغ عددهم (232) عضواً وهم يمثلون مجتمع البحث موزعين على (29) نادي مسجلين رسمياً في وزارة الشباب والرياضة إذ قسمت عينة البحث الى (130) عضواً لعينة بناء مقياس المهارات القيادية واعداد مقياس إدارة الصراع التنظيمي و (20) عضواً للتجربة الاستطلاعية و (82) عضواً لتجربة التطبيق.

وتم التوصل الى العديد من الاستنتاجات أهمها

- يتمتع اعضاء الهيئات الادارية بالمهارات القيادية.
- يتمتع اعضاء الهيئات الادارية في ادارة الصراع في انديتهم.
- اتجه اعضاء الهيئات الادارية نحو المهارات القيادية وادارة الصراع التنظيمي كانت ايجابية.

المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة:

- وجه التشابه: تناولت المهارات القيادية والصراع التنظيمي، واهتمت ببناء مقياس للمهارات.
- وجه الاختلاف: تم تطبيقها على القطاع الرياضي (أندية محافظة واسط)، بينما الدراسة الحالية تناولت مؤسسة تكوينية تعليمية.

3. دراسة اكروم سهام، تأثير الأنماط القيادية على ادارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية: المديرية

العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث "لمد"، كلية

العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2019.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات القيادية والصراعات التنظيمية

يعالج موضوع الأطروحة الموسومة "تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية 2017/2018-م إشكالية تتمحور حول تحديد الأثر الذي يعكسه أسلوب القائد في التسيير على التفاعل المستمر القائم بينه و بين المرؤوسين من جهة، و بين الأفراد و الجماعات في مختلف مستويات التنظيم من جهة أخرى، و الذي ينتج عنه بطبيعة الحال تعارض و تضارب في المصالح و الأهداف، فهذا التأثير من شأنه أن يحدث فارقا أساسيا في نجاح المنظمة أو فشلها، فالمنظمات الرائدة التي تملك قيادات ناجحة تولي أهمية بالغة للصراعات و الخلافات التي تحدث داخلها، و تسعى للاستفادة منها من خلال تشجيعها بما يعرف بالمنافسة، و هذا ما يتطلب تحليلها بخصائص و مهارات إدارية تكفل لها مهمة إدارة الصراع بالشكل الملائم و الذي يتوافق مع أهداف المنظمة و مخرجاتها ككل.

و لقد قمنا بإجراء دراسة ميدانية في إحدى أهم الشركات الرائدة في مجال النقل الجوي في الجزائر، و هي شركة وطنية ذات طابع اقتصادي تملك موارد بشرية و مادية معتبرة، و التي مرت في تطورها بمراحل عديدة أوجبت عليها ضرورة تغيير استراتيجيتها في التسيير، و ذلك بغية المحافظة على مكانتها في سوق النقل الذي يشهد منافسة شديدة في ظل الانفتاح الاقتصادي و تحرير سوق النقل في الجزائر.

و لقد اقتصرنا دراستنا الميدانية على المديرية العامة للشركة، بحيث قمنا باختيار عينة عشوائية تكونت من 100 عامل و عاملة، شملت مختلف المناصب الإدارية، و قمنا بتوزيع استبيان عليهم بهدف جمع البيانات و المعلومات اللازمة مع طبيعة الموضوع، و لقد توصلنا للنتائج التالية:

- إن مستوى وجود الصراع في المؤسسة بلغ درجة المتوسط، بحيث قدر المتوسط الحسابي ب(1.80)، و السبب الرئيسي وراء وجود الصراع هو مادي بحت تليه مجموعة الأسباب الأخرى.

- أكدت لنا الخصائص و المحددات التي قمنا بالاعتماد عليها لتحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة، بأن النمط الديمقراطي هو الأكثر سيادة بنسبة بلغت (51%) من إجابات المبحوثين ككل.

- تبين لنا وجود علاقة ارتباطية قوية بين نمط القيادة المنتهج في الشركة و عملية إدارة الصراع التنظيمي.
- كما أكدت لنا عينة الدراسة تفضيلها للنمط القيادي الديمقراطي، و اعتباره النمط المناسب في إدارة الصراعات و النزاعات بمختلف أشكالها و مستوياتها.

المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز- بنورة:

● وجه التشابه: ركزت على تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع.

• وجه الاختلاف: أجريت في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وركزت على الأنماط القيادية أكثر من المهارات القيادية كما في دراستنا.

4. دراسة مراكشي بشرى عزيزة، حليتم عبلة، دور الأنماط القيادية في ادارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة: موظفين بلدية العناصر _ برج بوعرييج _، مذكرة ماستر أكاديمي ادارة اعمال،
جامعة بوج بوعرييج، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي لدى البلدية، وإلى تحديد النمط القيادي السائد في بلدية العناصر، وتحديد أسلوب إدارة الصراع الذي يتبعه رؤساء البلدية. ولقد قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني ووزعت على عينة عشوائية من موظفي بلدية العناصر بلغت 40 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الأنماط القيادية لها دور واضح في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر، وأن النمط الديمقراطي يؤثر بشكل إيجابي في إدارة الصراع التنظيمي في بلدية العناصر، كما أن أكثر أساليب الصراع التنظيمي السائدة في بلدية العناصر هو أسلوب التعاون والتهدئة.

المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعزاز - بنورة:

- وجه التشابه: تناولت موضوع الأنماط القيادية والصراع التنظيمي.
- وجه الاختلاف: تمت على موظفي بلدية العناصر، وركزت أكثر على الأنماط (الديمقراطي - التسلطي) وليس على تحليل المهارات المفصلة كما في الدراسة الحالية.

المطلب الثاني: دراسات اجنبية

1. Nadine Hamadou, THE ROLE OF LEADERSHIP IN CONFLICT MANAGEMENT IN CAMEROON, University of Douala, Douala, Cameroon 2023.

سعت الدراسة إلى تحليل دور القيادة في إدارة الصراع في الكاميرون
المواد والطرق: اعتمدت الدراسة على أسلوب مكتبي المنهجية. يشير البحث المكتبي إلى البيانات الثانوية أو تلك التي يمكن جمعها دون الحاجة إلى عمل ميداني. ينطوي البحث المكتبي بشكل أساسي على جمع البيانات من الموارد المتاحة، وبالتالي يُعتبر غالبًا أسلوبًا منخفض التكلفة مقارنة بالبحث الميداني، حيث تتمثل التكلفة الرئيسية

في وقت المدير التنفيذي ورسوم الهاتف وأدلة الهاتف. وبالتالي، اعتمدت الدراسة على دراسات وتقارير وإحصاءات منشورة بالفعل. وقد تم الوصول إلى هذه البيانات الثانوية بسهولة من خلال المجلات الإلكترونية والمكتبة.

النتائج: تُظهر النتائج أن القيادة تلعب دورًا حاسمًا في إدارة الصراعات، حيث يتحمل القادة مسؤولية تحديد مسار البلاد. تؤثر القيادة على كيفية معالجة الصراعات، إما من خلال التدخل المباشر أو ببساطة عن طريق تقديم مثال يحتذى به للآخرين. تلعب القيادة دورًا حيويًا في إدارة الصراعات في الكاميرون. يمكن أن تساعد القيادة الفعالة في الحد من الصراعات وتعزيز السلام والاستقرار في البلاد. ومع ذلك، هناك العديد من التحديات التي تواجه القيادة الفعالة في الكاميرون مثل نقص التدريب وبناء القدرات، ونقص المساءلة والشفافية لدى القادة. مساهمة فريدة في النظرية والممارسات والسياسات: يمكن استخدام نظرية الطوارئ ونظرية السلوك لترسيخ الدراسات المستقبلية في قطاع إدارة الصراعات. كما ستفيد نتائج الدراسة أصحاب المصلحة الآخرين مثل صانعي السياسات، بالإضافة إلى الباحثين والعلماء من مختلف أنحاء العالم. كما ستستخدم الإدارة العليا لقطاع إدارة الصراعات في الدولة نتائج الدراسة لتحسين أداء القيادة في جميع أنشطتها وبرامجها. وتوصي الدراسة بأن اعتماد سياسات فعالة لإدارة الصراعات في قطاع القيادة سيساعد على تحسين الكفاءة في عملياتها وأنشطتها الرئيسية. المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة:

- وجه التشابه: ركزت على أهمية القيادة في إدارة الصراعات.
- وجه الاختلاف: دراسة مكتبية تعتمد على بيانات ثانوية، بينما دراستنا ميدانية نوعية تعتمد على مقابلات شخصية.

2. José Luis Ballesteros-Rodríguez ، Nieves Lidia Díaz-Díaz ، Inmaculada Aguiar-Díaz ، Petra de Saá-Pérez ، THE ROLE OF LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF CONFLICT AND KNOWLEDGE SHARING IN RESEARCH GROUPS IN A SPANISH PUBLIC UNIVERSITY ، Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Campus de Tafira, 35017 Las Palmas de Gran Canaria, Spain.

تحلل هذه الورقة كيف ينظر الأكاديميون إلى سلوك قادة مجموعاتهم في إدارة الأنشطة العلمية لمجموعاتهم البحثية، وعلى وجه الخصوص، كيف يعزز أسلوب القائد (الموجه نحو المهام أو العلاقات) تبادل المعرفة، بشكل

مباشر وغير مباشر من خلال تأثيره على الصراع. أُجريت دراسة بحثية تجريبية من خلال استطلاع آراء 211 أكاديميًا ينتمون إلى مجموعات بحثية في جامعة إسبانية، باستخدام نماذج المعادلات المتزامنة. تقدم النتائج دليلاً على أن كلا أسلوبي القيادة لهما تأثير مباشر إيجابي وهام على تبادل المعرفة، بالإضافة إلى تأثير غير مباشر من خلال تقليل التأثير السلبي لصراع المهام والعلاقات. المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعزاز-بنورة:

- وجه التشابه: درست العلاقة بين القيادة والصراع وتبادل المعرفة.
- وجه الاختلاف: أجريت في مجموعات بحثية أكاديمية داخل جامعة، بينما دراستنا تمت في مؤسسة مهنية تكوينية.

3. Amira A Ibrahim, Ahlam M El-Shaer , Neamat M El-Sayed, LEADERSHIP STYLES AND CONFLICT MANAGEMENT STRATEGIES OF HEAD NURSES AT MANSOURA UNIVERSITY HOSPITAL, Nursing Administration, faculty of Nursing, Mansoura University, 2015.

مقدمة: تعمل المستشفيات في الوقت الحاضر في بيئة مضطربة حيث تبحث المنظمات والمؤسسات عن تدابير تسمح لها بتحسين أدائها وقدرتها التنافسية. يعتمد إنجاز واستقرار المنظمة على قدرة التعرف على الصراع وكفاءة القادة في إدارة الصراع في أماكن العمل. الهدف: دراسة العلاقة بين أنماط القيادة واستراتيجيات إدارة الصراعات لرؤساء التمريض في مستشفى جامعة المنصورة. التصميم: تصميم وصفي. الإعداد: مستشفى جامعة المنصورة المواد والطرق: تتكون عينة الدراسة الإجمالية من 90 رئيسة ممرضات. تم جمع البيانات باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) ومخزون رحيم للصراع التنظيمي الثاني (رحيم، 2010، 1983) كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة استراتيجيات الصراع التكاملية والمترتبة والمتنازلة مع ثلاثة أنماط قيادية. ($P < 0.05$) كان هناك تنوع في استخدام ثلاثة أنماط قيادية بين عينة رئيسات الممرضات بناءً على مواقف مختلفة. أعلى درجة من درجات الرأي تتعلق بممارسة القيادة التحويلية تليها سياسة عدم التدخل تتمتع استراتيجيات التكامل بدرجة عالية من الممارسة تليها سياسة الالتزام التوصية: تشجيع المناقشة المفتوحة وسياسة الاتصال الفعالة، في تنفيذ البرنامج التعليمي حول استراتيجيات إدارة الصراع وأساليب القيادة. التحقق بشكل دوري من احتياجات الموظفين ومشاكلهم وإجراء تقييم للصراع التنظيمي فهم جيد لنقاط القوة والضعف لدى أعضاء فريق العمل من أجل تحسين العلاقات وإدارة الصراع بنجاح. تعزيز التفكير النقدي والمنهج العلمي

حلل المشكلات من خلال توفير الفرص للممرضين والمرمضات للتعبير عن آرائهم والمشاركة في تطوير أفكار جديدة وحلول غير تقليدية لتحسين الأداء.

المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة:

- وجه التشابه: درست العلاقة بين أنماط القيادة واستراتيجيات إدارة الصراع.
- وجه الاختلاف: تمت في قطاع التمريض، وركزت على استخدام أدوات قياس معيارية، بينما دراستنا استخدمت أسلوب مقابلة شخصية لفهم الواقع الميداني.

4. livier Doucet, Jean Poitras and Denis Chênevert, The impacts of leadership on workplace conflicts, Service d'enseignement de la GRH, HEC Montre´al, Montre´al, Canada, 2019.

الغرض: الغرض من هذه الورقة هو تقييم تأثير أساليب قيادة المديرين (التحويلية، و المعاملاتية، والعادلة) على كل من مستوى وطبيعة صراعات مكان العمل (المعرفية والعلائقية بطبيعتها) التصميم/المنهجية: تم جمع البيانات من موظفي المستشفيات في كندا. تم استلام ما مجموعه 1001 استبيان مكتمل، يمثل معدل استجابة قدره 46%. تم اختبار الفرضية باستخدام تحليلات العوامل التأكيدية واختبار الانحدار المتعدد

النتائج - تشير النتائج إلى أن بُعدي الصراع لا ينبعان تمامًا من نفس الآليات، حيث إن بُعدين فقط من أبعاد القيادة الثمانية التي تم التوصل إليها يؤثران على كل من الثقة المعرفية والعلائقية. من ناحية، يؤثر الدافع الملهم سلبيًا على الصراعات المعرفية، بينما يبدو أن التحفيز الفكري والإدارة السلبية بالاستثناء يعززانها. من ناحية أخرى، يؤثر الدافع الملهم والاعتبار الفردي سلبيًا على الصراعات العلائقية، بينما تؤثر الإدارة بالاستثناء النشط والإدارة بالاستثناء السلبي عليها بشكل إيجابي.

قيود/آثار البحث: تتكون العينة من مؤسسة واحدة، ويتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة. كما يتم تقييم متغيرات النموذج حسب المصدر (الموظفين). الآثار العملية: تسلط نتائج هذا البحث الضوء على أهمية قدرة المشرف على تقديم رؤية شاملة وإظهار الاعتبار الفردي للحد من الصراع في مكان العمل خلال فترات التغيير لتنظيمي.

الأصالة/القيمة: على الرغم من أن الباحثين يؤكدون أن إدارة الصراعات تمثل دورًا مهمًا للقيادات، إلا أن عددًا قليلًا جدًا من الدراسات التجريبية بحثت في كيفية تأثير القيادة على صراعات مكان العمل.

المقارنة مع دراستنا حول "دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية" في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعجاز-بنورة:

- وجه التشابه: ربطوا بين أساليب القيادة والصراعات المعرفية وصراع العلاقات.
- وجه الاختلاف: دراسة كمية ضخمة على 1001 موظف في مستشفيات كندية، بينما دراستنا نوعية ومحدودة النطاق .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الإطار النظري لموضوع دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية من خلال مبحثين رئيسيين. المبحث الأول يستعرض الأدبيات النظرية ذات الصلة، حيث يتم تعريف المهارات القيادية ومناقشة أنواعها، مع تسليط الضوء على أهميتها. الانواع تشمل المهارات الفنية والإنسانية، الفكرية، والذاتية والمهارات التنظيمية ، وتكمل اهمية المهارات القيادية في تعزيز الانتاجية وتحقيق الاهداف، التكيف مع التغيير... الخ . كما يتم تعريف الصراع التنظيمي وتحديد أنواعه، مثل الصراع داخل الفرد نفسه والصراع بين الافراد ، وبيان اسباب حدوث كل نوع من انواع الصراع.

أما المبحث الثاني يراجع الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، التي تناولت دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية. يتم تحليل نتائج هذه الدراسات ومقارنتها لتقديم صورة شاملة عن الموضوع، مما يساعد في فهم الأنماط والاتجاهات العامة التي تم رصدها في هذا المجال. هذا التحليل يقدم إطاراً علمياً متيناً يساعد في توجيه البحث الحالي نحو تحقيق نتائج موثوقة ومقارنة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات
التنظيمية بمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -

سيدي اعجاز-بنورة

المبحث الأول: تقديم عام لمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي

اعجاز - بنورة

المبحث الثاني: دراسة حالة دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية

تمهيد:

بعد التعرف على موضوع الدراسة وتناول جزئياتها نظريا، وبعد تمحيص ومناقشة الدراسات السابقة و استكمال مراجعتها حول متغيرات الدراسة، وجب أن نتقل من مرحلة الاستزادة النظرية إلى مرحلة البحث الميداني الواقعي، الذي يقدم بدوره الاجابات المباشرة لتساؤلات البحث، مع التحقق من فرضياته المؤقتة والمقترحة بغية تأكيدها أو نفيها، إذ تعتبر الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، الأسلوب الأمثل للتأكد من قيمة منطلقات البحث (الاشكالية والفرضيات) وبناء عليه تتحدد نوعية النتائج المحصل عليها، ومن ثم تبين قيمة التعميم على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال دراسة دور المهارات القيادية على ادارة الصراع التنظيمي لدى عينة من موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعزاز-بنورة غرداية، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين؛

المبحث الأول: تقديم عام لمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعزاز-بنورة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية

المبحث الأول: تقديم عام لمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة

وقع اختيارنا على مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات وقوة ادارتها وتعدد الخدمات فيها مما يلزم وجود مهارات قيادية في كل جانب من جوانب الادارات لتعامل مع الصراعات التنظيمية في حال حدوثها.

المطلب الأول: تقديم عام لمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز- بنورة

1. تعريف مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز- بنورة:

هو مؤسسة تكوينية عمومية ذات طابع إداري تسعى إلى تكوين الشباب في مختلف التخصصات بحيث يضمن لهم دروس نظرية و تطبيقية حول مختلف التخصصات كل حسب اختياره ، و يعتبر التكوين المهني مجالا لكسب المعرفة والخبرة العلمية و العملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية، مما يمكن للمتمهن من ولوج إلى عالم الشغل بعد فترة تكوين لا تتعدى في أقصى الحالات 24 شهرا لمستوى تقني و 30 شهرا لمستوى الخامس (تقني سامي) .

2. نشأته:

هو إحدى المؤسسات التكوينية المتواجدة عبر ولاية غرداية . بالتحديد ببلدية بنورة، أنشئ بموجب مرسوم رقم : 02 /457 مؤرخ في 2002/11/21 و تبلغ مساحته الكلية: 4633 م² ، المساحة المبنية. 3689 م².
العنوان البريدي مركز التكوين المهني و التمهين بونجار بن علي حي الأمير عبد القادر خلف مستشفى ترشين ابراهيم سيدي اعجاز - ولاية غرداية.

موقع المركز www.cfpa-bounoura.dz

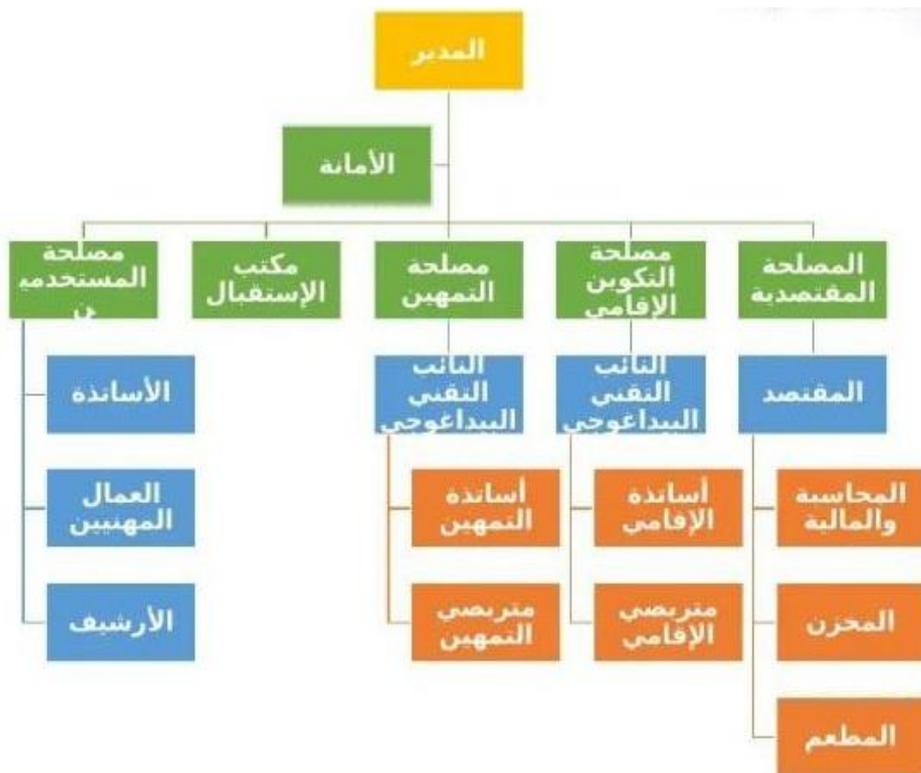
البريد الإلكتروني : cfpabounoura@yahoo.fr

رقم الهاتف الفاكس: 029258587 / 029258683

المطلب الثاني: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -

سيدي اعجاز- بنورة

الشكل 01 : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعجاز- بنورة



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لموضوع دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية

تعتبر الدراسة الميدانية أحد الأساليب البحثية الفعالة التي تسمح بفهم عميق للموضوع المدروس من خلال التفاعل المباشر مع البيئة الفعلية والمشاركين فيها. في هذا المبحث، سنقوم بتسليط الضوء على الجانب العملي للبحث، حيث اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية كوسيلة أساسية لجمع البيانات على مستوى مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة بغرداية.

من خلال هذا الجزء العملي، سنقوم بتقديم نتائج وتحليلات مفصلة استنادًا إلى المقابلات الشخصية التي أجريناها مع موظفي وإطارات المؤسسة. سنستعرض الآراء والتحليلات التي تم جمعها ونسلط الضوء على التحديات والفرص التي طرحها المشاركون بشأن موضوع دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقديم نظرة شاملة وعميقة حول دور المهارات القيادية على ادارة الصراعات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة بغرداية. سنسعى خلال هذا المبحث إلى فهم دور المهارات القيادية لدى القادة في المؤسسة وكيف تهتم بإدارة الصراعات التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات والمنهجية المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

يتمثل المنهج في هذه الدراسة في المنهج الوصفي والتحليلي، حيث يهدف الباحثون إلى وصف وتحليل دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة بغرداية. يتيح هذا المنهج فهماً عميقاً للظواهر والتفاعلات داخل بيئة العمل. تم تبني منهجية متكاملة لإجراء المقابلات الشخصية، تشمل الخطوات التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

- تحديد أهداف البحث وتحديد الموضوعات والمفاهيم التي يتعين استكشافها؛
 - تصميم دليل المقابلة الشخصية الذي يحتوي على الأسئلة المحددة والموجهة للحصول على المعلومات المطلوب؛.
 - اختيار المشاركين المناسبين وتحديد الجدول الزمني للمقابلات؛
 - إجراء المقابلات بشكل فعال ومنهجي، مع تسجيل الأجوبة والتفاصيل الهام؛
 - تحليل البيانات المجمعة بعناية، بما في ذلك تحليل الأنماط والاتجاهات والمعاني العميقة؛
 - تفسير النتائج وتحديد القضايا الرئيسية والاستنتاجات النهائية.
- باستخدام هذه المنهجية، يمكن الحصول على بيانات غنية ومعقدة تساعد على فهم تدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية بشكل شامل ودقيق.

الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

تتمحور طبيعة هذه الدراسة حول فهم دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعزاز - بنورة بغرداية. تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجه الموظفين والإطارات في ادارة الصراعات التنظيمية، وتحليل كيفية تأثير هذا المهارات القيادية على أدائهم ورضاهم الوظيفي. يتم التركيز على فهم الديناميكيات والعلاقات بين عنصري المهارات القيادية والصراعات التنظيمية ، وتحديد العوامل التي تسهم في ادارة الصراعات التنظيمية بشكل جيد ومفيد .

باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي وأداة المقابلة الشخصية، يتم جمع البيانات وتحليلها بشكل شامل ومفصل. يتيح هذا النهج فهمًا عميقًا لتجارب المشاركين وآرائهم ومساهماتهم في الدراسة، مما يساعد على تحليل العلاقات والأنماط وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر ادارة الصراعات التنظيمية.

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

حيث تهدف الدراسة إلى تقديم مساهمة فعّالة لفهم كيفية تطبيق وتسيير المهارات القيادية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي -سيدي اعزاز- بنورة بغرداية، وتوفير توجيهات وتوصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين في هذا السياق.

الفرع الثالث: الأداة المستخدمة ومتغيرات الدراسة

أ. أداة الدراسة:

تم استخدام أداة المقابلة الشخصية كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة. حيث تسمح المقابلة الشخصية بتوجيه أسئلة موجهة ومناقشة مفصلة مع المشاركين، مما يسمح بالحصول على نظرة شاملة وعميقة حول تجاربهم وآرائهم بشكل مباشر.

ب. متغيرات الدراسة:

- المهارات القيادية:

يمثل هذا المتغير قدرة ومؤهلات القادة والمرؤوسين على الادارة داخل المؤسسة .

- الصراعات التنظيمية:

يظهر هذا المتغير الخلافات والصراعات التي تحدث بين الموظفين والادارة او بين فروع الادارة.

- التحديات والفرص:

- يشمل هذا المتغير التحديات والفرص التي تواجه الموظفين والإطارات في استغلال المهارات القيادية، وكيفية ادارتها للصراعات التنظيمية.

ت. نموذج الدراسة:

بناءً على المتغيرات المذكورة أعلاه، يمكن تصميم نموذج للدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: المهارات القيادية.

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

يمثل هذا المتغير صفات او المميزات القيادية للموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة بغرداية، وكيفية تأثيرها على الجوانب مختلفة من الحياة المهنية والشخصية.

المتغير التابع:

الصراعات التنظيمية: يعبر عن الصراعات والخلافات التي تحدث داخل المؤسسة في كل جوانبها ، وتأثير المهارات القيادية على هذه الصراعات.

المتغيرات التفسيرية:

التحديات والفرص.

سيتم استخدام المقابلات الشخصية لتحليل المتغيرات التفسيرية (التحديات والفرص) وفهم السياق الذي يتم فيه استخدام المهارات القيادية في ادارة الصراع التنظيمي.

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة غرداية، عينة الدراسة مجموعة متنوعة من الفئات الإدارية، مما يتيح فرصة لفهم متعدد الأبعاد لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المقابلة الشخصية

نتطلع من خلال هذا المطلب لتحليل وتفسير نتائج المقابلات الشخصية حول محاورين رئيسيين: المهارات القيادية، الصراعات التنظيمية. سنبحث في دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية، وسنحلل التحديات والفرص التي يواجهونها في هذا السياق. هدفنا هو تقديم فهم شامل ومفصل لآرائهم وتجاربهم، واستنباط التوجيهات اللازمة لتحسين البيئة الوظيفية وتعزيز المهارات القيادية و الحد او التقليل من الصراعات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز-بنورة بغرداية.

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

الفرع الأول: محور المهارات القيادية من وجهة نظر مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي

1. ما هو تعريفك للمهارات القيادية؟

حيث كانت الإجابة: المهارات القيادية هي مجموعة من الصفات التي تمكن القائد من توجيه وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية.

2. كيف تصف اسلوب القيادة المعتمد في مؤسستك؟

حيث كانت الإجابة: أسلوب القيادة المعتمد هو الأسلوب الديمقراطي، حيث يتم إشراك الفريق في اتخاذ القرارات مما يعزز روح المسؤولية والانتماء لديهم.

3. ما المهارات القيادية التي تراها ضرورية في بيئة العمل المعاصرة؟

حيث كانت الإجابة: من أهم المهارات: الذكاء العاطفي، مهارات التواصل، التكيف مع التغيير، واتخاذ القرار تحت الضغط.

4. هل تعتبر المهارات مثل الذكاء العاطفي والتواصل ضروري لقيادة فعلية ولماذا؟

حيث كانت الإجابة: نعم، لأنها تساعد القائد على فهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بالشكل الملائم، مما يساهم في بناء علاقات قوية داخل بيئة العمل.

5. ما مدى اهمية مهارات الاستماع الفعال لدورك كقائد؟

حيث كانت الإجابة: الاستماع الفعال ضروري لفهم احتياجات الفريق بشكل صحيح من اجل تجنب سوء الفهم، وزيادة الثقة بين القادة والمرؤوسين.

6. كيف تطور مهاراتك القيادية باستمرار؟

حيث كانت الإجابة: من خلال الدورات تكثيفية، واكتساب وتنقل الخبرات من الموظفين والشركاء الآخرين.

7. هل احظت ان بعض الاساليب القيادية تزيد من حدة الصراعات وضح؟

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

حيث كانت الإجابة: نعم، الأسلوب الاستبدادي قد يخلق مقاومة وتوتر بين الأفراد بسبب غياب المشاركة والمرونة في القرارات.

8. هل يمكن وصف موقف معين شهدت فيه صراع تنظيمي وكيف تم تعامل معه؟

حيث كانت الإجابة: ذات يوم حدث صراع بين النقابات العمالية داخل المركز حول من سيكون الممثلاً للعمال. كان الخلاف يدور حول مدى تمثيل كل نقابة وعدد المؤيدين لها من طرف العمال. ولحل هذا النزاع، تم تنظيم اجتماع بين ممثلي النقابات وإدارة المركز، حيث تم الاتفاق على القيام بانتخابات نزيهة وشفافة. من خلال هذه الانتخابات، تم اختيار النقابة التي حظيت بأكثر دعم من العمال، مما أنهى الخلاف وحقق توافقاً عاماً.

9. ماهي المهارات التي استخدمها القائد في ذلك الوقت؟

حيث كانت الإجابة:

- الاستماع الفعال لفهم وجهات نظر جميع الأطراف.
- الشفافية والعدل في إدارة الجلسة.
- اتخاذ القرار بالإجماع.
- التواصل الفعال لشرح أهمية الانتخابات للوصول الى حل وسط.
- التخطيط والتنظيم لعقد الانتخابات بسلاسة.

10. هل كانت هناك نتائج إيجابية ام سلبية على الفريق بعد حل النزاع وضح؟

حيث كانت الإجابة: كانت النتائج إيجابية، حيث أدى حل النزاع بطريقة ديمقراطية إلى تقوية روح الفريق والتعاون بين العمال. كما ساهمت العملية بزيادة الثقة في القيادة والاحترام المتبادل بين أعضاء النقابات المختلفة.

11. كيف استخدمت مهارات التفاوض و الوساطة لحل الخلاف؟

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

حيث كانت الإجابة: تم استخدام مهارات الوساطة من خلال جمع جميع الأطراف في اجتماع للحوار المفتوح. تم التفاوض على طريقة (الانتخابات) كحل وسط يقبله الجميع. كما تم التركيز على إيجاد نقطة مشتركة، وهي مصلحة العمال، مما سهل الوصول إلى حل يرضي جميع جهات الصراع.

الفرع الثاني: محور الصراع التنظيمي في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي

1. ما هي المهارات القيادية التي تراها فعالة في ادارة الصراع؟

حيث كانت الإجابة: الذكاء العاطفي، القدرة على الوساطة، التواصل الفعال، مهارات التفاوض.

2. هل تعتمد مؤسستك اسلوبا معيناً لحل الخلافات مثل (التشاركية، السلطوية، التحاكم)؟

حيث كانت الإجابة: تعتمد الأسلوب التشاركي غالباً، لكن في بعض الاحيان يتم استخدام اسلوب التحاكم في النزاعات المستعصية.

3. هل تشجع الإدارة على الحوافز المفتوح عند حدوث خلاف؟

حيث كانت الإجابة: احيانا، لأننا نراه وسيلة فعالة لتجنب وتقليل المشاكل.

4. كيف يمكن للقائد ان يوازن بين الحزم و المرونة في ادارة الصراع؟

حيث كانت الإجابة: عبر الالتزام بالمبادئ التنظيمية مع مراعاة الظروف الإنسانية، واتباع سياسات عادلة.

5. هل تتلقى كقائد تدريبا دوريا في مهارات ادارة الصراع؟

حيث كانت الإجابة: نعم، من خلال دورات تكوينية تنظمها الإدارة بشكل منتظم.

6. ما هي التحديات التي تواجهها في ادارة الصراع التنظيمي؟

حيث كانت الإجابة: اختلاف وجهات النظر، ضعف التواصل، وضغط الوقت في معالجة المشاكل، إختلاف المبادئ الشخصية.

7. هل تعتقد أن الصراع التنظيمي يفيد المؤسسة؟

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

حيث كانت الإجابة: إذا تمت ادارته بشكل صحيح، يمكن أن يكون مفيداً لأنه يبين المشاكل ويبرز اخلاف وجهات النظر مما يجعل القادة يدرسونها بشكل صحيح من اجل تحسين الأداء.

8. ما هي الإجراءات المتبعة لتقليل من الصراعات التنظيمية؟

حيث كانت الإجابة: تشجيع الحوار، تدريب الموظفين على التواصل، وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

9. كيف تأثر الصراعات على ادائك؟

حيث كانت الإجابة: قد تسبب ضغطاً مؤقتاً، لكنها تشجعي لإيجاد حلول سريعة وفعّالة لضمان استمرارية الفريق.

الفرع الثالث: محور جمع المتغيرين المهارات القيادية والصراعات التنظيمية

1. في رايك ما العلاقة بين المهارات القيادية و حدوث الصراعات في العمل؟

حيث كانت الإجابة: كلما كانت المهارات القيادية ضعيفة زاد احتمال حدوث صراعات، لأن القائد غير قادر على إدارة التباين والاختلاف.

2. هل تعتقد ان القيادة الجيدة ممكن ان تمنع الصراعات قبل أن تبدأ؟

حيث كانت الإجابة: نعم، من خلال توضيح الأهداف، توزيع الأدوار على الموظفين بشكل ملائم، وبناء علاقات إيجابية بين الفريق.

3. ما الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في احتواء الصراعات عندما تحدث؟

حيث كانت الإجابة: تساعد في تقليل التوتر وإيجاد حلول ترضي طرفين للمحافظة على روح العمل الجماعية.

4. كيف تؤثر المهارات القيادية على طريقة حل خلافات بين الموظفين؟

حيث كانت الإجابة: القائد الجيد يستخدم الحوار، التحفيز، والعدل لحل الخلافات دون الانحياز او التمييز بين طرفي الصراع.

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

5. ما هو نوع المهارات القيادية الأكثر اعتماداً في إدارة الصراعات التنظيمية؟

حيث كانت الإجابة: الوساطة، التفاوض، التواصل، وإدارة الوقت .

6. كيف تقيم دور المهارات القيادية للمرؤوسين في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مؤسستك؟

حيث كانت الإجابة: لها دور مهم، فكلما امتلك الموظفون مهارات قيادية ساهموا في تقليل التوتر والمساعدة في

الحل المشكلة بدلا من تعقيدها.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج المقابلة

بعد إجراء المقابلة مع موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة، تبين أن

هناك اختلافا في وجهات النظر حول دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية. حيث أكد بعض

المشاركين أن القائد الذي يمتلك مهارات قيادية فعالة يساهم بشكل كبير في تسوية الأوضاع داخل المؤسسة،

ويعزز من روح الفريق، حيث أشاروا إلى أن القائد الذي يمتلك مهارات التواصل والاستماع والتفاوض يجعل محيط

العمل أكثر استقراراً وأقل عرضة للصراعات.

ومن وجهة نظر أخرى، يرى بعض المشاركين إلى أن غياب المهارات القيادية أو ضعفها لدى المسؤولين قد

يؤدي إلى زيادة الخلافات بين فرق العمل أو داخلها، خاصة عند استخدام أساليب قيادية غير تشاركية. كما أبدوا

خوفهم من تأثير هذه الصراعات على الأداء العام للمؤسسة، حيث تؤدي إلى تدهور في الإنتاجية وزيادة التوتر

بين العمال.

وقد تم أخذ مثال خلال المقابلة بحالة نزاع واقعية بين النقابات، والتي تم التعامل معها بطريقة ديمقراطية عبر

الحوار والانتخابات، ما يبرز أهمية وجود قيادة تعتمد الشفافية والمساواة كأداة لحل النزاعات وتحقيق الرضا

الجماعي.

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

بالمختصر، يمكننا القول إن المهارات القيادية تلعب دوراً رئيسياً في الحد من الصراعات التنظيمية، وجعل بيئة العمل مستقرة ومتوازنة. وانه كلما زادت كفاءة القادة والمرؤوسين في التعامل مع المشكلات بشكل حكيم وفعال، كلما زاد التعاون و تحسن الأداء داخل المؤسسة. كما تؤكد نتائج المقابلة أهمية توفير التدريب المستمر في مجال القيادة وإدارة الصراع لضمان استمرار التوازن والتناسق المهني داخل المركز.

○ نتائج الدراسة:

بناءً على تحليل البيانات ومناقشة النتائج، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية للدراسة على كالتالي:

تأثير المهارات القيادية على إدارة الصراعات التنظيمية:

أظهرت النتائج أن وجود المهارات القيادية لدى القادة، مثل التواصل الفعال، الاستماع الجيد، والقدرة على التفاوض، له تأثير إيجابي واضح في التقليل او الحد من الصراعات داخل المؤسسة. القادة الذين يتمتعون بهذه المهارات كانوا قادرين على احتواء الخلافات، وبناء بيئة عمل يملأها الاحترام المتبادل والتعاون بين افراد المؤسسة.

أساليب القيادة وأثرها على بيئة العمل:

الدراسة تشير إلى أن الأسلوب القيادي المعتمد في المؤسسة هو أسلوب ديمقراطي، وهو ما بادر في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتعزيز روح الانتماء عندهم. وايضا نلاحظ أن اعتماد بعض القادة على الأسلوب السلطوي في مواقف معينة قد يزيد الخلافات ويقلل الروح الجماعية.

دور التكوين والدعم المؤسسي:

أكد المشاركون أن الدورات التكوينية المنتظمة لها دور كبير تطوير المهارات القيادية لديهم، خصوصاً في مجالات إدارة النزاع والتواصل. كما ساعدت هذه الدورات في تحسين الأداء واجتناب العديد من المشكلات التنظيمية.

التحديات والفرص المستقبلية:

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

تبين أن من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة في إدارة الصراعات التنظيمية هي: اختلاف المبادئ الشخصية، ضعف التواصل، وضغط الوقت. ومع ذلك، ترى الدراسة أن هذه التحديات تمثل أيضا فرصا لتحسين العمل داخل المؤسسة، من خلال اعتماد سياسات تشجع على الحوار، وتدريب الموظفين على المهارات القيادية والوساطة.

باختصار، تظهر النتائج أن تعزيز المهارات القيادية داخل المؤسسة يلعب دورًا هامًا في خفض الصراعات وتحسين أداء العاملين. أيضا تؤكد الدراسة على ضرورة الاستمرار في التكوين والدعم المؤسسي لضمان بيئة عمل مستقرة وفعالة، تتم فيها إدارة الخلافات بطريقة ملهمة تدعم التقدم المهني والتعاون الداخلي.

○ اختبار الفرضيات:

في ضوء الفرضيات المطروحة، يمكن تلخيص نتائج الدراسة كما يلي:

صحة فرضية المهارات الإنسانية للقائد تؤدي إلى حل وتقليل حدة الصراعات التنظيمية: أكدت نتائج

المقابلات أن القادة الذين يمتلكون مهارات إنسانية مثل الاستماع الفعال، الذكاء العاطفي، والقدرة على احتواء مشاعر الآخرين، هم الأكثر قدرة على تهدئة النزاعات داخل المؤسسة، مما يثبت صحة هذه الفرضية. إذ رأينا أن هذه المهارات ساهمت في خلق بيئة يسودها الاحترام والحوار الفعال.

صحة فرضية المهارات الفكرية للمرؤوسين أو القادة تؤدي إلى التحقيق الأمثل للأهداف: يرى أغلب

المشاركين أن التفكير التحليلي والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة من قبل القادة والموظفين ساعدت على مواجهة الأزمات وتحقيق نتائج فعّالة. وهذا ما يؤكد أن المهارات الفكرية تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء العام داخل المؤسسة.

صحة فرضية كلما زادت المهارات القيادية كلما كانت إدارة الصراعات التنظيمية مهمة أسهل: أظهرت

البيانات أن ارتفاع مستوى المهارات القيادية لدى قادة أو مرؤوسين، يجعل من إدارة النزاعات عملية أكثر سهولة،

الفصل الثاني: دراسة حالة لدور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية في مؤسسة

وتساهم في الحد من تفاقم الخلافات. القادة الذي يمتلكون الكفاءة بإمكانهم اتخاذ قرارات سريعة وعادلة، واستغلال التوترات بطريقة فعّالة، مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

عامّةً، نتائج الدراسة تؤكد أن الفرضيات المطروحة كانت دقيقة وتعكس الواقع العملي داخل المؤسسة. كما تدعم أهمية السعي في تطوير المهارات القيادية والإنسانية والفكرية لضمان بيئة عمل متوازنة، يتم فيها ادارة الصراعات بشكل فعّال وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

خلاصة الفصل:

بعد إجراء المقابلات مع موظفي وإطارات مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة بغرداية، وتحليل الإجابات المتعلقة بالمتغيرين المهارات القيادية والصراعات التنظيمية، يظهر أن هناك علاقة وثيقة بين امتلاك القادة لمهارات قيادية فعالة وبين قدرتهم على إدارة الصراعات داخل المؤسسة.

تشير النتائج إلى أن المهارات القيادية مثل الذكاء العاطفي، التواصل الفعّال، والوساطة تساهم بشكل كبير في تقليل من الصراعات، وتعزز روح الفريق والتفاهم بين العمال. كما بينت بعض الإجابات أن أساليب القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع مستوى المشاركة والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على بيئة العمل.

من منظور آخر، تم تسجيل بعض التحديات مثل ضعف التواصل، وضغط الوقت، وتعارض المبادئ الشخصية، والتي تشكل عائقًا في إدارة الصراع، وتستلزم تدخل متوازن ومرن من القادة.

بناءً على المعطيات السابقة، نجد أن تعزيز المهارات القيادية لدى القادة والمرؤوسين معًا شيئًا ضروري من أجل الحد من الصراعات التنظيمية وتحسين الأداء العام للمؤسسة. تبرز أهمية تكثيف التدريب واعتماد أساليب قيادة تشاركية تؤكد خلق بيئة عمل ثابتة ومحفزة.

خاتمة العامّة

خاتمة:

تناولت الدراسة الميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة أهمية المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية، مؤيدة أنها عنصر أساسي في استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها. تبرز النتائج أن القادة ذو مهارات مثل التواصل الجيد، وضبط النفس، واتخاذ القرار يساهمون في تحويل الصراعات إلى فرص لتحسين الأداء.

كما أن الدراسة تشير إلى وجود تحديات ناتجة عن نقص بعض المهارات القيادية أو استخدام أساليب قيادة غير مناسبة، مما يزيد من حدة الصراعات. وأوصت بضرورة تسطير دورات لتنمية المهارات القيادية، وتشجيع ثقافة الحوار والقيادة الديمقراطية.

وايضا تظهر الدراسة أهمية تطوير الاساليب المساعدة في إدارة الصراعات تقوم على المبادرة والاستماع والتفاوض، وأن وعي القائد بطبيعة الصراعات يزيد من قدرته على معالجتها بشكل صحيح وإيجابي.

وفي الختام يمكننا القول ان الدراسة اكدت أن ترسيخ المهارات القيادية في جميع مستويات المؤسسة اصبح ضرورة استراتيجية، تدعو إلى توسيع البحث ليشمل مؤسسات ومجالات متنوعة لفهم اعمق وتحسين الاداء.

○ الإجابة على الإشكالية الرئيسية:

هذه الدراسة تحليل دور المهارات القيادية في إدارة الصراعات التنظيمية داخل مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعجاز - بنورة، كعنصر رئيسي للبحث. من خلال الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المقابلات الشخصية، نرى أن المهارات القيادية تُمثل عنصراً أساسياً في معالجة الصراعات التنظيمية، والتقليل من حدّتها وتحويلها إلى فرص للتحسين.

حيث أظهرت نتائج البحث أن القادة الذين يمتلكون مهارات مثل الاستماع الفعّال، والاتصال الجيد، وضبط النفس، والقدرة على اتخاذ القرارات، كانوا أكثر قدرة على ادارة النزاعات والتعامل معها بأساليب فعّالة، مما ينعكس على بيئة العمل وأداء الفرق بشكل إيجابي. كما يظهر أن أسلوب القيادة الديمقراطية بالأخص يزيد من روح التعاون ويساهم في تقليل التوترات داخل المؤسسة. وايضا الدراسة كشفت ان بعض التحديات المرتبطة بضعف في استغلال وتطبيق هذه المهارات في مواقف معينة، أو غياب الوعي الكافي لدى بعض المسؤولين بأهمية استخدام أساليب قيادية مرنة في مواجهة الصراعات.

الخاتمة العامة

ومن هذه النتائج يمكننا القول إن للمهارات القيادية دورًا هامًا في إدارة الصراعات التنظيمية، لكن نجاحها مرتبط بتوفر بيئة تنظيمية داعمة، واستعداد القادة لتطوير مهاراتهم واستخدامها بشكل مستمر. وبالتالي، فإن تعزيز هذه المهارات داخل المؤسسات يُعد خطوة أساسية لضمان التعاون بين الافراد وتحقيق الاستقرار والتطور بغاية الوصول للأهداف المرجوة بكفاءة.

○ التوصيات وآفاق الدراسة:

بالاعتماد على النتائج والتحليلات التي توصلنا إليها في هذه الدراسة نوصي بما يلي:

- تطوير و تعزيز المهارات القيادية داخل مركز التكوين المهني والتمهين بونجار بن علي - سيدي اعباز - بنورة، من خلال تنظيم دورات تدريبية مخصصة للقادة والمرؤوسين في مجالات الاتصال الفعّال، وإدارة النزاعات، واتخاذ القرار.
- استخدام أساليب القيادة التشاركية التي تتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار وتعزز من روح الجماعة.
- اعتماد اساليب تنظيمية واضحة لمعالجة الصراعات داخل المؤسسة.
- إدراج معايير تقييم دورية لأداء القيادات من حيث قدرتها على إدارة الصراعات وبناء فرق عمل مترابطة.

وفيما يتعلق بآفاق الدراسة المستقبلية، نقترح نطاق اوسع للبحث كي يشمل مؤسسات أخرى وفي قطاعات مختلفة، بهدف مقارنة الأدوار القيادية في سياقات تنظيمية متنوعة. كما يمكن مستقبلاً دراسة تأثير كل نوع من المهارات القيادية على حدى (الفكرية، الإنسانية، التنظيمية...) على إدارة الصراع، لتحديد أيها أكثر فعالية .

بناءً على النتائج والتحليلات، تسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام بحوث أعمق وأشمل، تسلط الضوء على سبل تعزيز القيادة الفعّالة كأداة استراتيجية لضمان الاستقرار والتنمية داخل المؤسسات.

قائمة المراجع

1. أحمد باحصين، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، حضرمي، 17 فبراير 2022.
2. احمد رجب، فن الادارة الحديثة، وكالة الصحافة العربية، 7 سبتمبر 2024.
3. أحمد يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، الجامعة الاسلامية بغزة، 2008.
4. اسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الاعمال من المنظور الاقتصادي، Al Manhal، 2016.
5. أمينة ملال، دور المهارات القيادية في ادارة الصراعات التنظيمية بإدارة العمومية، جامعة أم البواقي، 2019.
6. بوتدارة احمد، بن عומר بريك، تأثير الصراع التنظيمي على تماسك جماعة العمل، جامعة ادرا، 2022، ص
7. تمرابط ايمان، عباس نبيلة، القيادة الإدارية كأداة لتدعيم وتعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، جامعة قالمة، 2014.
8. جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، Al Manhal، 2020، ص
9. جمعي عز الدين القسام، عيساوي منصف ياسر الدين، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين، جامعة عين تموشنت، 2021.
10. د. السيد فتحي الويشي، الاساليب القيادية للمواد البشرية (الأخلاق الادارية _ استراتيجيات التغيير)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص
11. د. ريم أحمد عادل، تأثير نمط القيادة الإدارية على الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي، جامعة القاهرة.
12. د. كرومي سعيد، محاضرات في مقياس: السلوك والتطوير التنظيمي، جامعة بشار، 2021.
13. د. محمود احمد فحيل البوم، دور القيادة الادارية في ادارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية، 2015، ص
14. د. حسام محمد محمد اسماعيل، التمكين الاداري كمدخل لتدعيم المهارات القيادية لدى العاملين، جامعة الطون، اكتوبر 2021.
15. د. لارا قاسم خنجر المكصوسي، د. طالب زيدان الموسوي، فن القيادة والادارة، كلية الكوت الجامعة، 2021.

16. داموس نريمان، بوالعيش عليّة، دور القيادة في ادارة الصراع التنظيمي، جامعة ميلّة، 2024.

17. رزيق حنان، يحيوي محمد، الأنماط القيادية ودرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة الاقتصاد و التنمية، جامعة المدينة، 2018.

18. عبد الله بن احمد بن عبد الله الزهراني، ادارة الصراع التنظيمي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1999.

19. عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2019، ص 20. عطوي سعد الدين، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2010.

21. فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم اساليب تسيير ظاهرة الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة.

22. فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب ادارة الصراع كما يدركها منسوبو ادارة التربية و التعليم للبنات بمحافظة جدة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

23. فن القيادة الإدارية: صفات ومهارات يجب ان يتحلى بها القادة، اكااديمية سوربون

24. محمد عقوني، مهارات القيادة و الإدارة الشاملة، تربية الرقمية.

25. محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل، جامعة الخليل، 2013.

26. هبة علي عبد العزيز علي، المهارات القيادية لدى معلمات رياض الاطفال في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، جامعة حلوان.

ب. المراجع باللغة الاجنبية:

1. Anne Gomez, Building Leadership Capacity: Everything You Need to Know Page Title, Our Lady of the Lake University, Aug 06, 2024.
2. Jeremy Pollack, What Is Organizational Conflict & 5 Strategies for Managing It, pollackpeacebuilding November 28, 2024.

الملاحق

تُعد الملاحق جزءًا مكتملاً لهذه الدراسة، حيث تحتوي على مجموعة من الوثائق والأدوات التي تم استخدامها خلال مراحل البحث، وتدعم النتائج التي تم التوصل إليها. وتهدف هذه الملاحق إلى تعزيز مصداقية البحث وشفافيته من خلال تقديم المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها، مثل: دليل المقابلة الشخصية، نماذج الإجابات، والمستندات التنظيمية ذات العلاقة بالمؤسسة محل الدراسة.

أسئلة المقابلة:

1. ما هو تعريفك للمهارات القيادية؟
2. كيف تصف أسلوب القيادة المعتمد في مؤسستك؟
3. ما المهارات القيادية التي تراها ضرورية في بيئة العمل المعاصرة؟
4. هل تعتبر المهارات مثل الذكاء العاطفي والتواصل ضروري لقيادة فعلية ولماذا؟
5. ما مدى أهمية مهارات الاستماع الفعال لدورك كقائد؟
6. كيف تطور مهاراتك القيادية باستمرار؟
7. هل لاحظت ان بعض الاساليب القيادية تزيد من حدة الصراعات وضح؟
8. هل يمكن وصف موقف معين شهدت فيه صراع تنظيمي وكيف تم تعامل معه؟
9. ماهي المهارات التي استخدمها القائد في ذلك الوقت؟
10. هل كانت هناك نتائج ايجابية ام سلبية على الفريق بعد حل النزاع وضح؟
11. كيف استخدمت مهارات التفاوض و الوساطة لحل الخلاف؟

12. ما هي المهارات القيادية التي تراها فعالة في ادارة الصراع؟
13. هل تعتمد مؤسستك اسلوبا معيناً لحل الخلافات مثل (التشاركية، السلطوية، التحاكم)؟
14. هل تشجع الإدارة على الحوافز المفتوح عند حدوث خلاف؟
15. كيف يمكن للقائد ان يوازن بين الحزم و المرونة في ادارة الصراع؟
16. هل تتلقى كقائد تدريباً دورياً في مهارات ادارة الصراع؟
17. ما هي التحديات التي تواجهها في ادارة الصراع التنظيمي؟
18. هل تعتقد أن الصراع التنظيمي يفيد المؤسسة؟
19. ما هي الإجراءات المتبعة لتقليل من الصراعات التنظيمية؟
20. كيف تأثر الصراعات على اداءك؟
21. في رايك ما العلاقة بين المهارات القيادية و حدوث الصراعات في العمل؟
22. هل تعتقد ان القيادة الجيدة ممكن ان تمنع الصراعات قبل أن تبدأ؟
23. ما الدور الذي تلعبه المهارات القيادية في احتواء الصراعات عندما تحدث؟
24. كيف تؤثر المهارات القيادية على طريقة حل خلافات بين الموظفين؟
25. ما هو نوع المهارات القيادية الأكثر اعتماداً في ادارة الصراعات التنظيمية؟
26. كيف تقيم دور المهارات القيادية للمرؤوسين في ادارة الصراعات التنظيمية داخل مؤسستك؟