

جامعة غرداية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس

الميدان: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

دور مهارات القيادة الادارية في ادارة الصراعات التنظيمية دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة ولاية غرداية

إشراف الأستاذ:

- بن حكوم علي

إعداد الطلبة:

- مبحافيف مروران

- بوسريمة شيماء

- لعور صفية

نوفست و اجيزت علنا بتاريخ 26 / 05 / 2025

أمام اللجنة المكونة من السادة

الصفة	الجامعة	إسم و لقب الأستاذ
مشرفا	جامعة غرداية	علي بن حكوم
رئيس لجنة	جامعة غرداية	شنيني عادل
مناقشا	جامعة غرداية	بباز عبد العزيز

الموسم الجامعي: 2024-2025

التشكرات

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
وبفضله وتوفيقه استطعنا إنجاز هذا العمل المتواضع
نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان إلى أستاذنا المشرف الفاضل علي
بن حكوم
على ما قدمه لنا من دعم متواصل، وتوجيهات سديدة، وحرصه الدائم على
متابعتنا طيلة مراحل البحث
فجزاه الله عنا كل خير، وبارك في علمه وعطائه
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أهلنا الكرام
الذين كانوا لنا خير سند وداعم طوال مشوارنا الدراسي
ولا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل،
على قبولهم مناقشة عملنا، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي نعتز بها
كما نخص بالشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل
ونسأل الله أن يجعله عملاً نافعاً، ويكتب له القبول والتوفيق

ميحافظ مروان

بوسريمة شجاء

لعور صفية

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوقيقه نبلغ الغايات، فلولاه
ما وصلنا، وله الحمد دائماً وأبداً.

أما بعد، فإني أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى
أبي العزيز، الذي كان دعمه لي وقوداً لا ينضب، وسنده لي كان
ظلاً آوي إليه في كل لحظة، فله مني خالص الدعاء بطول العمر
والصحة.

أمي الغالية، نبع الحنان والسكينة، التي كانت بدعواتها النور الذي
أنار طريقي، وبحبها تغلّبت على كل صعب، فجزاها الله عني خير
الجزاء.

إخوتي الأحباء، سنندي وعضدي، من كانوا دوماً بجانبني بكلمة
بإتسامة، بصمتهم الجميل، فلكم مني كل المحبة والامتنان
إلى كل من آمن بي ودعمني في مسيرتي العلمية والإنسانية، وإلى
أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وتوجيههم.
وفي الأخير، أسأل الله أن يتقبل مني هذا العمل المتواضع، وأن
يجعله خالصاً لوجهه الكريم، نافعا لكل من قرأه.

لعور صفية

الإهداء

الحمد لله أولاً وآخراً

ظاهراً وباطناً

فهو من وهبنا القوة والعزم لنمضي في طريق العلم والمعرفة، فله الحمد
كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

إلى من غرس في نفسي معنى الصبر والعطاء، إلى من علّمني كيف
أواجه الحياة بثبات وكرامة... إلى أبي الحنون، الذي كان لي درعاً
وسنداً، فله مني خالص الحب والدعاء.

إلى من كانت دعواتها سر توفيقتي، وابتسامتها تبعث في نفسي
السكينة...

إلى أمي الغالية، رمز الحنان ورفيقة الروح، التي مهما كتبت عنها، تبقى
كلماتي قاصرة عن وصفها.

إلى إخوتي الأعزاء، شركاء لحظات التعب والفرح، الذين كانوا دوماً
نوراً يرافقني في دربي، فلکم في قلبي مكان لا يزاحمه أحد.
إلى أساتذتي الكرام، من زرعوا بذور الفكر في عقولنا، وكانوا مشاعل
نهتدي بها، فلکم كل التقدير والعرفان.

وإلى كل من دعمني بكلمة، أو ساندني بخطوة، أهدیکم هذا العمل
المتواضع راجية من الله أن يكتبه في ميزان حسناتي
وينفع به غيري..

بوسریمة شباء

الإهداء

بسم الله

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير البرية

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إلى من كانت دعواتها سراجاً أضاء لي عتمة الطريق، إلى من منحاني

الحب دون شرط، والتضحية دون حدود...

إلى أبي وأمي، نبض قلبي، وسبب توفيقى بعد الله، أهديكما هذا الجهد

المتواضع، عرفاناً وامتناناً لا يزول.

إلى إخوتي الأعزاء، أتم النبض الدافئ في قلبي، والسند في ضعفي،

شكراً لوجودكم الذي منحني القوة، ولكلماتكم التي كانت زادي في كل

مرحلة.

إلى من غادرت الدنيا بجسدها، وبقيت في قلبي بدعائها وذكرها الطيبة،

إلى عمتي الغالية، رحمك الله، وجعل الجنة دارك ومأواك...

أهدي هذا العمل إلى روحك الطاهرة، راجياً أن يكتب الله لك به

أجزاً.

وإلى أصدقائي ورفقاء الدرب، أتم الزهر الذي عطر سنوات الدراسة،

شكراً لضحكاتكم، لوقوفكم، ولقلوبكم النقية.

إلى كل من كان له أثر في طريقي، هذا الإنجاز ثمرة دعائكم، ولبنة في

جدار طموحي...

أهديه إليكم بحبة ووفاء

ميحافظ مروان

ملخص:

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي، من خلال تحليل نظري وتطبيق ميداني على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، في الفصل الأول تم التطرق للإطار النظري لمفاهيم القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، مع توضيح أنماط القيادة الديمقراطية، الاستبدادية، المتساهلة (وأبعاد الصراع التنظيمي) صراع المهام، العلاقات، العمليات. كما تم التأكيد على دور القائد في توجيه النزاعات وتحويلها إلى فرص لتحسين الأداء المؤسسي. أما في الفصل الثاني فقد تم اعتماد منهج وصفي تحليلي، باستخدام أدوات ميدانية مثل الاستبيان والمقابلات والملاحظة، على عينة من موظفي المديرية، وبيّنت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية - خاصة الإنسانية والفكرية - وبين فعالية إدارة الصراع، حيث تساهم هذه المهارات في خفض حدة التوترات وتعزيز بيئة عمل إيجابية، كما توصلت الدراسة إلى أن تطوير المهارات القيادية يعتبر أداة استراتيجية لتحسين مناخ العمل وتحقيق الانسجام داخل المؤسسات العمومية.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، صراع تنظيمي، مهارات قيادية، مهارات فنية، مهارات إنسانية، مهارات فكرية، بيئة العمل، مؤسسات عمومية، فعالية تنظيمية.

Abstract:

This study explores the relationship between administrative leadership skills and organizational conflict management through both a theoretical framework and a field application conducted at the Directorate of Youth and Sports in Ghardaïa Province. Chapter One presents the theoretical background of administrative leadership and organizational conflict, highlighting different leadership styles (democratic, autocratic, and laissez-faire) and the dimensions of organizational conflict (task, relational, and process conflict). It emphasizes the role of leaders in guiding conflicts and transforming them into opportunities for improving institutional performance. Chapter Two adopts a descriptive-analytical methodology, using field tools such as questionnaires, interviews, and direct observation with a sample of employees from the directorate. The results show a statistically significant relationship between leadership skills—particularly human and conceptual skills and effective conflict management. These skills help reduce tensions and promote a positive work environment. The study concludes that developing leadership competencies is a strategic tool for enhancing organizational climate and achieving harmony within public institutions.

Keywords: Administrative Leadership, Organizational Conflict, Leadership Skills, Technical Skills, Human Skills, Conceptual Skills, Work Environment, Public Institutions, Statistical Analysis, Questionnaire, Hypotheses, Organizational Effectiveness

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
-	الشكر و العرفان
-	الإهداء
-	الملخص
II - I	قائمة المحتويات
IV - III	قائمة الجداول و الأشكال
أ - ح	مقدمة
24-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية والصراع التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
7	المطلب الثاني: مفهوم الصراع التنظيمي وابعاده
11	المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
17	المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
22	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات الحالية و الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول

48-25	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: منهجية الدراسة
27	المطلب الأول: التصميم النظري للدراسة
27	المطلب الثاني: التصميم العملي للدراسة
30	المطلب الثالث التصميم الإحصائي للدراسة
32	المطلب الرابع: ميدان الدراسة
34	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
40	المطلب الثاني: تحليل عناصر المحور الأول للإستبيان
43	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية و النتائج
43	المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد
44	المطلب الثاني: لإختبار الفرضيات الفرعية لمهارات القيادة الإدارية
45	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الصراع التنظيمي
46	المطلب الرابع: عرض الفرضيات الرئيسية و الفرعية و تفسير نتائجها
48	خلاصة الفصل الثاني
49	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	ملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	التعريفات المقدمة من قبل باحثين	4
2	ملخص الدراسة السابقة رقم (1)	14
3	ملخص الدراسة السابقة رقم (2)	15
4	ملخص الدراسة السابقة رقم (3)	16
5	ملخص الدراسة السابقة رقم (4)	17
6	ملخص الدراسة السابقة رقم (1)	18
7	ملخص الدراسة السابقة رقم (2)	19
8	ملخص الدراسة السابقة رقم (3)	20
9	ملخص الدراسة السابقة رقم (4)	21
10	ملخص الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات المحلية	22
11	ملخص الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات الأجنبية	23
12	احصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	28
13	يوضح مقياس ليكرت الخماسي	29
14	المستوى الموافق له مجال المتوسط الحسابي المرجح	30
15	اختبار ألفا كرونباخ	31
16	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	32
17	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	34
18	توزيع أفراد العينة حسب العمر	35

37	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	19
38	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	20
39	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	21
40	الإتجاه العام لعبارات البعد الأول	22
41	الإتجاه العام لعبارات البعد الثاني	23
41	الإتجاه العام لعبارات البعد الثالث	24
42	الإتجاه العام لعبارات البعد الأول	25
43	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	26
45	نتائج تحليل الانحدار للفرضيات الفرعية	27
45	معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين	28

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	النموذج العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية و إدارة الصراع التنظيمي	1
27	نموذج الدراسة العام	2
35	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
36	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
37	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5
39	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6
40	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	7

مقدمة

1- توطئة

تمثل القيادة الإدارية عنصر أساسي في بنية أي مؤسسة تطمح لتحقيق الفعالية والاستمرارية في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والديناميكية، فالقائد الإداري لا يؤدي فقط دور تقني في التخطيط والتنظيم، بل يمتد تأثيره إلى الأبعاد الإنسانية والعلاقات الداخلية التي تشكل جوهر العمل الجماعي. في هذا السياق، تبرز أهمية المهارات القيادية المتنوعة، سواء كانت فنية، فكرية أو إنسانية، باعتبارها أدوات حاسمة لضبط التفاعلات التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وتعد الصراعات التنظيمية إحدى الظواهر الملازمة لبيئة العمل، حيث تنشأ نتيجة لاختلاف المصالح وتضارب وجهات النظر وتفاوت الأدوار. وعلى الرغم من أن هذه الصراعات قد تنتظر إليها في الغالب كعقبات تهدد استقرار المؤسسة، إلا أن إدارتها بطريقة رشيدة تحولها إلى فرص للتحسين والتطوير. من هنا تكتسب القيادة الإدارية دور حيويًا في التوجيه الإيجابي للصراعات، من خلال تعزيز ثقافة الحوار، وتطوير آليات فعالة للتواصل واتخاذ القرار.

إن فهم العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وفاعلية إدارة الصراع لا يساهم فقط في تحسين الأداء المؤسسي، بل يتيح أيضا بناء بيئة عمل صحية تشجع على التعاون، وتحترم التنوع، وتدعم الابتكار. وتزداد أهمية هذه العلاقة في المؤسسات العمومية التي تواجه تحديات تنظيمية متعددة، تتطلب أساليب قيادية مرنة واستباقية، قادرة على احتواء التوترات وتحقيق الانسجام الداخلي.

في ضوء ذلك، يصبح البحث في دور القيادة الإدارية في إدارة الصراعات التنظيمية ضرورة علمية وعملية لفهم ديناميات التفاعل داخل المؤسسات، وتقديم حلول واقعية تساعد في تحسين مناخ العمل، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الاستقرار المهني والإداري.

في هذا السياق، يبرز التساؤل حول طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية، خاصة المهارات الفكرية، الفنية، والإنسانية، وبين القدرة على إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات العمومية. ومن هذا المنطلق، تركز هذه الدراسة على تحليل مدى تأثير مهارات القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في بيئة عمل واقعية هي مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى منهج علمي وتحليل إحصائي دقيق.

2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير مهارات القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية؟

⇐ الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما مدى توفر مهارات القيادة الإدارية (الفنية، الإنسانية، والفكرية) لدى القادة الإداريين في مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية؟
- كيف تساهم المهارات الفنية للقائد الإداري في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟
- إلى أي مدى تؤثر المهارات الإنسانية للقيادة في الحد من التوترات والصراعات بين الموظفين؟
- ما دور المهارات الفكرية في اتخاذ قرارات فعالة تسهم في احتواء الصراعات التنظيمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي)؟
- ما الاستراتيجيات والأساليب التي يعتمد عليها القادة الإداريون في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة؟

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- قياس مستوى توافر مهارات القيادة الإدارية لدى مسؤولي مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية.
- الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية والقدرة على إدارة الصراعات التنظيمية بفعالية.
- معرفة طبيعة الصراعات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.
- تحليل مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية على تقليص حدة الصراعات في بيئة العمل.
- تحليل العلاقة بين مهارات القيادة (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وإدارة الصراع التنظيمي.
- إبراز الأساليب القيادية المتبعة في التعامل مع النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة.
- تقديم مقترحات عملية لتحسين مهارات القيادة وتفعيلها في إدارة الصراعات بشكل بناء وفعال.

4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإدارية (المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية) وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقائد الإداري وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية للقائد الإداري وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية.

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على جانب حيوي من جوانب الإدارة المعاصرة، ألا وهو إدارة الصراع التنظيمي من خلال تطوير المهارات القيادية. كما توفر نتائجها قاعدة علمية يمكن أن تفيد مسؤولي المؤسسات العمومية في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون والتواصل داخل فرق العمل.

← أهمية الدراسة من ناحية العلمية

- تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية والصراع التنظيمي في الواقع الإداري الجزائري
- تقدم نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية لها نفس موضوع دراستنا الحالية.

← أهمية من ناحية عملية

- تساعد في فهم دور القادة الإداريين في معالجة الصراعات وتحقيق الاستقرار المؤسسي.
- توفر معطيات دقيقة تساعد صناع القرار على تبني أساليب قيادية فعالة تتماشى مع بيئة العمل المحلية.
- تبرز أهمية تطوير المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) لتحسين الأداء التنظيمي.

← أهمية من ناحية التنظيمية

- تمكن المؤسسة من التعرف على مكامن الخلل في إدارتها الداخلية للصراعات واقتراح حلول عملية.
- تدعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار والتعاون والاحترام المتبادل.
- تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لدى العاملين.

6. مبررات اختيار الموضوع

- عدد الدراسات الميدانية قليلة التي تناولت العلاقة بين القيادة والصراع داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.
- أهمية الموضوع في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات العامة، خاصة من حيث التفاعل بين الأفراد والتنسيق بين الوحدات التنظيمية.
- خلفية الباحثين واهتمامها الشخصي بالمجال التنظيمي.

7. منهج الدراسة

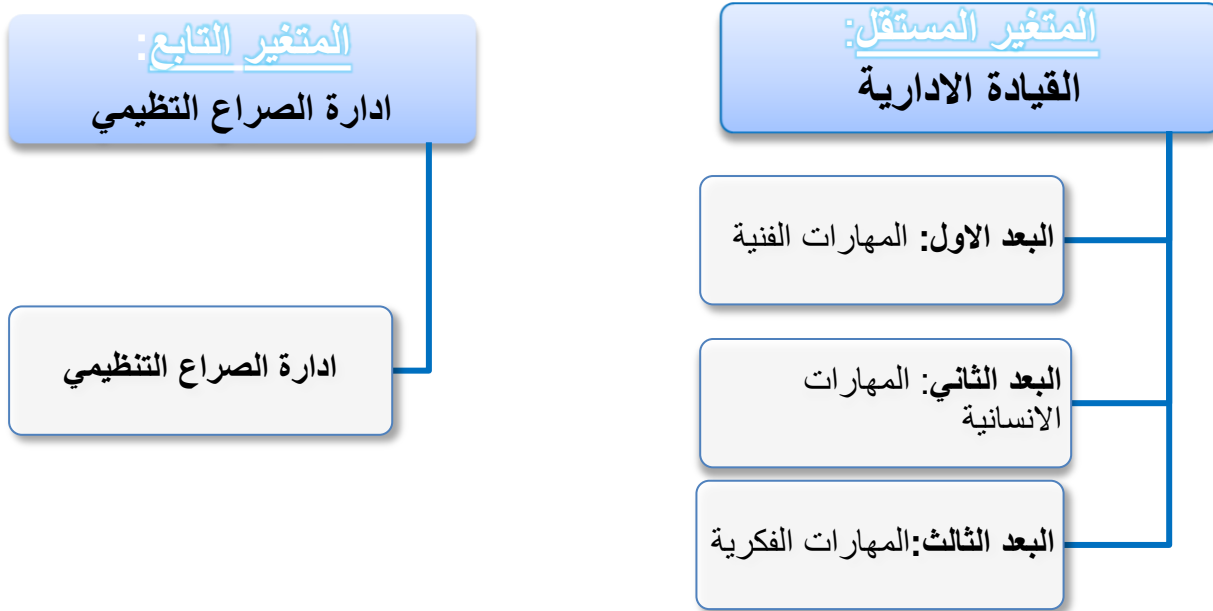
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية. ويجمع هذا المنهج بين الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة والتحليل الكمي للعلاقات القائمة بين المتغيرات، و لجمع البيانات تم استخدام ثلاثة أدوات التالية:

- ✓ **الاستبيان:** شمل محورين رئيسيين يتعلقان بمهارات القيادة الإدارية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وإدارة الصراع التنظيمي، وتم تحليله باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- ✓ **المقابلات غير المقننة:** استخدمت لاستكشاف آراء الموظفين حول الممارسات القيادية داخل المؤسسة.

- ✓ **الملاحظة الميدانية:** لمتابعة التفاعلات التنظيمية ورصد أنماط القيادة والصراع تم اختيار عينة من 31 موظف، من أصل 50 استبيان موزع، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال أدوات مثل: اختبار ألفا كرونباخ، التحليل الوصفي، والانحدار الخطي المتعدد.

يبين النموذج التالي العلاقة بين مهارات القيادة الإدارية (المتغير المستقل)، وإدارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع). ويفترض النموذج أن لكل بعد من أبعاد القيادة الإدارية أثر على مستوى إدارة الصراع داخل المؤسسة

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة العام



المصدر: إعداد الطلبة

8. التعريفات الإجرائية للمفاهيم

- **مهارات القيادة الإدارية:** هي مجموعة القدرات التي يمتلكها القائد الإداري داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية غرداية، والتي تشمل المهارات الفنية، والإنسانية، والفكرية، وتقاس من خلال استجابات الموظفين على المحور الأول من الاستبيان، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتدل القيم المرتفعة على درجة عالية من توافر هذه المهارات.
- **إدارة الصراع التنظيمي:** تشير إلى الأساليب والممارسات التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتعامل مع النزاعات داخل المؤسسة، سواء بين الأفراد أو الأقسام، وتقاس من خلال المحور الثاني من الاستبيان، الذي يحتوي على فقرات تقيم كيفية التعامل مع الصراعات، وحدتها، وأساليب حلها.
- **المهارات الفنية للقائد:** هي القدرة على استخدام المعرفة التخصصية والتقنيات المرتبطة بطبيعة العمل اليومي، وتقاس من خلال فقرات الاستبيان التي تتعلق بكفاءة القائد في التوجيه الفني، حل المشكلات، واستخدام الأدوات التقنية.
- **المهارات الإنسانية للقائد:** تعني القدرة على إدارة العلاقات مع الموظفين، وتقاس من خلال مؤشرات تتعلق بسلوك القائد تجاه فريقه وبيئة العمل.

مقدمة

○ **المهارات الفكرية للقائد:** هي القدرة على التفكير المنطقي واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمات التنظيمية، وتقاس عبر فقرات الاستبيان التي تقيس قدرة القائد على التخطيط والتكيف مع التغيير واتخاذ القرار.

○ **فعالية القيادة:** تقاس من خلال قدرة القائد على توجيه الموظفين، احتواء الخلافات، وتحقيق الانسجام التنظيمي، وتستننتج من درجة تطابق استجابات الموظفين مع الممارسات الإيجابية للقيادة الفعالة كما وردت في الاستبيان.

10- حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر مهارات القيادة الإدارية (الفنية، الإنسانية، والفكرية) على إدارة الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل، دون التطرق إلى جوانب إدارية أخرى كالتخطيط الاستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية بشكل شامل.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2024، حيث جمعت البيانات وتحلت في هذه الفترة فقط، ما يعني أن النتائج تعكس واقع المؤسسة خلال هذا الإطار الزمني.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية كمجال تطبيقي، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أو ولايات أخرى تختلف في الهيكل أو الثقافة التنظيمية.

11. صعوبات الدراسة

- عدم تجاوب بعض الموظفين مع الاستبيان مما أدى إلى فقدان عدد من الاستمارات.
- محدودية الدراسات المرجعية المحلية ذات العلاقة المباشرة بموضوع القيادة والصراع في السياق الجزائري.

- صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات الدقيقة حول إدارة الصراعات داخل المؤسسة.

12. هيكل الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمهارات القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

يتناول المفاهيم الأساسية لمهارات القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، وأنواعها، وأبعادها، والعلاقة بينهما، إضافة إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمقر مديرية الشباب و الرياضة لولاية غرداية

يركز على الجانب التطبيقي من خلال عرض منهجية الدراسة، أدوات جمع البيانات، تحليل النتائج، واختبار الفرضيات على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية.

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية من الركائز الأساسية في نجاح أي منظمة، حيث تسهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. وفي بيئة العمل الحديثة، التي تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، تبرز الحاجة، خصوصاً في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، إلى قادة إداريين يمتلكون مهارات متقدمة تمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف، لا سيما تلك المتعلقة بالصراعات التنظيمية. يُعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية داخل المؤسسات؛ إذ ينشأ نتيجة لتباين الأهداف، واختلاف المصالح، وتعدد وجهات النظر بين الأفراد أو الإدارات. ورغم أن الصراع قد يؤدي أحياناً إلى توترات سلبية تعيق الأداء، إلا أنه قد يكون أيضاً فرصة لتعزيز الابتكار وتحفيز التغيير الإيجابي، عند إدارته بطرق فعالة. وهنا يأتي دور القيادة الإدارية، حيث تلعب مهارات القادة دوراً حاسماً في توجيه هذه الصراعات وتحويلها إلى فرص للنمو والتطوير. ولتفهم هذه العلاقة بشكل أعمق، يتناول هذا الإطار النظري لمهارات القيادة الإدارية وإدارة الصراعات التنظيمية، من خلال تسليط الضوء على أبرز المهارات القيادية، وطرق إدارة الصراع، والعوامل المؤثرة في فاعلية هذه العلاقة؛ بهدف الوصول إلى توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، لا سيما في بيئة العمل الحديثة التي تتسم بالديناميكية والتعقيد.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

تعتبر القيادة الإدارية والصراع التنظيمي من الجوانب المحورية التي تؤثر في بيئة العمل داخل المؤسسات. فبينما تلعب القيادة الفعالة دور حاسم في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، فإن الصراع التنظيمي يعد أمر طبيعي ناتج عن اختلاف المصالح والتوجهات بين الأفراد أو الأقسام. إن القدرة على التوازن بين القيادة الفعالة وإدارة الصراعات تعتبر من الأسس التي تضمن استقرار بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي وأبعاده ودور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية على أنها القدرة على توجيه الأفراد والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال اتخاذ القرارات المناسبة، وتحفيز العاملين، وإدارة الموارد بطريقة تحقق الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة. فالقيادة الإدارية تُعدّ من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث تعتمد على مهارات القائد في التواصل، والتخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق الأهداف المرجوة، وفي هذا المطلب، سيتم التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية من خلال التعريفات المختلفة لها، مع توضيح أهميتها في بيئة العمل، واستعراض أنواعها ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي.

1. تعريف القيادة الإدارية

لفهم القيادة الإدارية بشكل شامل، يجب أولاً التطرق إلى مفهومي الإدارة والقيادة كل على حدة، ثم استعراض القيادة الإدارية باعتبارها مزيجاً من المفهومين، وفقاً لما قدمه الباحثون من تعريفات.

■ تعريف الإدارة

لغة: الإدارة هي عملية تهدف إلى تنظيم وتوجيه جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية ويعود أصل كلمة "إدارة" (Administration) "إلى اللاتينية، حيث تتكون من "Ad" بمعنى "إلى" و "Ministrare" بمعنى "يخدم"، أي أن الإدارة في معناها اللغوي تعني الخدمة، مما يعكس دورها الأساسي في خدمة الآخرين وتنظيم شؤونهم. (النعمي، 2008)

اصطلاحاً: تُعرّف الإدارة على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وهي تشمل مجموعة من المبادئ والممارسات التي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

تسهم في تنسيق الجهود البشرية والمادية لضمان الاستدامة والتطور، سواء في المنظمات التجارية أو غير الربحية أو الحكومية. (محمد، 2023)

■ تعريف القيادة

لغةً: يعود أصل كلمة "قيادة" في اللغة العربية إلى الفعل "قاد - يقود - قيادة"، والذي يعني توجيه شيء ما أو شخص ما نحو اتجاه معين. فالقيادة تعني الإرشاد، والتوجيه، والسيطرة على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين. (بلال، 2005)

اصطلاحًا: تُعرف القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات لدفعهم إلى العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. فهي عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن منظور تنظيمي، تمثل القيادة عملية التأثير على الأفراد والجماعات لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة. (حجازي، 2021)

■ تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تشير إلى عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على موارد المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وهي تشمل اتخاذ القرارات، تحفيز الموظفين، وضمان التنسيق بين مختلف الأقسام. يساهم القادة الإداريون الفعالون في وضع رؤية واضحة، تطوير استراتيجيات ناجحة، وتعزيز بيئة من التعاون والابتكار. (Feryel, 2021)

● تعريف القيادة الإدارية وفقًا لعدد من الباحثين

يوضح الجدول التالي بعض التعريفات المقدمة من قبل باحثين مختلفين حول مفهوم القيادة الإدارية:

جدول رقم (1): التعريفات المقدمة من قبل باحثين

الباحث	التعريف
بيتر دراكر (Peter Drucker)	القيادة الإدارية تتمثل في رفع مستوى رؤية الأفراد، وتحفيزهم للوصول إلى أداء متميز وتحقيق نتائج استثنائية.
آرثر ويمر (Arthur Wemer)	القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
كونتر وأودنل (Conter & Odel)	القيادة هي القدرة على إحداث تأثير إيجابي في الأفراد من خلال التواصل الفعال وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
هايمان وهيلجرت (Hayman & Hilgert)	القيادة تعني امتلاك الفرد القدرة على التأثير على أفكار الآخرين، واتجاهاتهم، وسلوكهم لتحقيق هدف مشترك.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

عبد الكريم درويش

القيادة الإدارية هي القدرة التي يمتلكها المدير للتأثير على مرؤوسيه، وتحفيزهم على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المحددة.

المصدر: (نصيرة، 2024)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج أن القيادة الإدارية تُعتبر عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث تسهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. كما تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق استراتيجيات الإدارة الفعالة، والتواصل المستمر مع الفريق، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية. وتختلف تعريفات القيادة الإدارية من باحث إلى آخر، إلا أنها تتفق جميعها في كونها عملية تهدف إلى التأثير الإيجابي على الأفراد لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2. أهمية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات، حيث تؤثر في مختلف الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية. ومن أبرز هذه الجوانب ما يلي:

1. من الناحية التنظيمية

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في توجيه وتنسيق الجهود داخل المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. وتعتمد على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة، حيث يحدد القائد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد، ويضع استراتيجيات واضحة لتنظيم الموارد البشرية والمادية، مما يعزز الانسجام داخل المؤسسة.

2. من الناحية الإنسانية

تؤثر القيادة في العلاقات بين القائد والموظفين، وتساهم في بناء بيئة عمل إيجابية من خلال:

- تعزيز التواصل الفعال لضمان وضوح الرؤية والأهداف.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء.
- تقدير جهود العاملين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.
- توفير بيئة عمل محفزة تدعم الأداء العالي والروح المعنوية.
- الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يرفع مستوى رضاهم وإنتاجيتهم.

3. من الناحية الاجتماعية

تؤثر القيادة الإدارية في ثقافة العمل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها، حيث تسهم في:

- تعزيز التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة
- ترسيخ القيم المؤسسية التي تدعم الالتزام والانضباط

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

- التكيف مع التغيرات الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على بيئة العمل
- بناء علاقات إيجابية مع المجتمع الخارجي وتعزيز السمعة المؤسسية من خلال ممارسات مسؤولة (الزبيدي، 2013)

3. أنواع القيادة الإدارية

تختلف أنواع القيادة الإدارية وفقاً لطبيعة المؤسسات والبيئة التي تعمل فيها، حيث يعتمد كل نوع على أسلوب معين في التوجيه واتخاذ القرارات. ومن بين الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً ما يلي:

1. القيادة الديمقراطية (التشاركية)

يعتمد هذا النمط على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يمنح القائد الموظفين فرصة لإبداء آرائهم والمساهمة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المهمة. يتميز القائد الديمقراطي بالقدرة على تحفيز الفريق وتعزيز التعاون داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وخلق بيئة عمل إيجابية. كما يساعد هذا النمط في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، ويزيد من شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية. ومع ذلك، قد يكون هذا الأسلوب غير مناسب في الحالات الطارئة أو في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية دون الحاجة إلى التشاور المطول.

2. القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية)

يعرف هذا النمط أيضاً بالقيادة التسلطية، حيث يعتمد القائد على فرض سيطرته المطلقة في اتخاذ القرارات دون إشراك الموظفين أو استشارتهم. غالباً ما يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات التي تتطلب انضباطاً عالياً ودقة في تنفيذ المهام، مثل القطاعات العسكرية أو بعض الصناعات التي تتطلب سرعة في الإنجاز. ينقسم هذا النوع إلى استبداد متشدد، حيث يكون القائد صارماً للغاية ولا يسمح بأي اعتراض أو اقتراح، واستبداد معتدل، حيث تكون هناك مساحة ضئيلة للتواصل مع الفريق. على الرغم من أن هذا النمط قد يكون فعالاً في بعض الظروف، إلا أنه قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وزيادة الضغط النفسي عليهم، مما قد يؤثر سلباً على الأداء العام.

3. القيادة الحرة (المتساهلة)

تُعرف أيضاً بالقيادة غير الموجهة أو الفوضوية، وهي على العكس تماماً من القيادة الأوتوقراطية. يقوم هذا الأسلوب على منح الموظفين حرية واسعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام وفقاً لرؤيتهم الخاصة، مع تدخل

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

محدود جداً من القائد. يهدف هذا النمط إلى تعزيز الاستقلالية والإبداع بين العاملين، حيث يسمح لهم بابتكار حلول جديدة والعمل بأساليب غير تقليدية. ومع ذلك، قد يكون هذا النمط غير فعال في بعض المؤسسات التي تتطلب رقابة صارمة وتنظيماً دقيقاً، إذ قد يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الفرق وغياب الانضباط، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة. (الحضيري، 2025)

4. القيادة التكنولوجية

يرتكز هذا النمط على استخدام التقنيات الحديثة، مثل الحواسيب والهواتف الذكية والبرمجيات المتطورة، لتحسين الكفاءة الإدارية وتسريع تحقيق الأهداف. يتميز القائد التكنولوجي بقدرته على اتخاذ قرارات سريعة وفورية من أي مكان، مستفيداً من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا. كما يركز هذا النوع من القيادة على تحفيز العاملين لتبني الأدوات التقنية وتوظيفها بفعالية في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. ومع ذلك، قد تواجه القيادة التكنولوجية تحديات، مثل مقاومة بعض الموظفين للتغيير أو صعوبة توفير الموارد التقنية اللازمة.

5. القيادة التحويلية

يُعرف هذا النمط بسعيه إلى إحداث تغيير شامل في واقع المؤسسة، من خلال إعادة صياغة رؤيتها وتطوير أساليبها التقليدية. يركز القائد التحويلي على تحفيز العاملين واستخراج أفضل ما لديهم من طاقات، مع بناء الثقة والاحترام المتبادل لتحقيق أهداف استراتيجية جديدة. يساعد هذا النوع من القيادة على تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات الأفراد بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام. ورغم أن القيادة التحويلية تُعتبر مثالية لتحفيز الابتكار والتطوير، إلا أنها قد تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين لإحداث التغيير المنشود.

6. القيادة الإبداعية

يعتمد هذا النمط على التفكير غير التقليدي وتوليد أفكار مبتكرة لحل المشكلات وتحقيق التفوق المؤسسي. يتميز القائد الإبداعي بقدرته على خلق بيئة عمل محفزة للإبداع، حيث يشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وتنفيذها بطرق مبتكرة. يركز هذا النوع من القيادة على الاستفادة من الخبرات والمعارف لتطوير حلول فعالة، مع تعزيز المرونة والجرأة في اتخاذ القرارات. ومع أن القيادة الإبداعية تساهم في تحقيق إنجازات متميزة، إلا أنها قد تواجه تحديات مثل صعوبة تطبيق الأفكار الجديدة أو مقاومة التغيير من بعض العاملين. (سعدي، 2022)

المطلب الثاني: مفهوم الصراع التنظيمي وأبعاده

تواجه المؤسسات الحديثة، نتيجة لتعدد المهام وتنوع الأدوار، حالات من التباين في المصالح والآراء بين الأفراد أو الجماعات، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى نشوء صراعات داخلية تعرف بـ"الصراع التنظيمي". ويُعد هذا الأخير من الظواهر الملازمة لأي بيئة عمل، حيث يُعتبر انعكاسًا طبيعيًا للتفاعلات اليومية داخل المؤسسة. وتكمن أهمية دراسة الصراع التنظيمي في كونه قد يُسهم، إذا أُحسن التعامل معه، في تطوير الأداء وتعزيز الإبداع، لكنه قد يتحول إلى عامل معيق إذا تُرك دون إدارة فعالة. ومن هذا المنطلق، يُشكل فهم طبيعة الصراع التنظيمي، وأنواعه، وأبعاده المختلفة، خطوة أساسية في تعزيز بيئة العمل وتحسين الأداء التنظيمي.

1. مفهوم الصراع التنظيمي

1-1. تعريف الصراع التنظيمي

لغةً: يشير مصطلح "الصراع" إلى الخصومة والخلاف، أما كلمة Conflict فهي مشتقة من أصل لاتيني وتعني "الضرب أو الطرق"، وقد استُخدمت في الإنجليزية القديمة للدلالة على العراك أو النزاع. بشكل عام يعبر الصراع عن التعارض بين المصالح أو وجهات النظر. (يوسف، 2015)

اصطلاحًا: يُعرّف الصراع التنظيمي بأنه نتيجة لمعارضة أو اختلاف في الآراء، المصالح، أو الاعتبارات بين طرفين تربطهما علاقة مباشرة في بيئة العمل، حيث يسعى كل طرف إلى عرقلة الآخر لتحقيق أهدافه. (جعفر، 2020)

▪ **يفهم الصراع التنظيمي بطرق مختلفة، مما أدى إلى ظهور عدة تعريفات توضح أبعاده المتنوعة، ومن بينها**

الصراع هو ظاهرة اجتماعية طبيعية تنشأ نتيجة اختلاف المصالح، القيم، أو الأهداف بين الأفراد أو الجماعات، وقد يكون له أثر إيجابي إذا ساهم في تحسين الأداء والتطوير، أو سلبي إذا أدى إلى تعطيل العمل وخلق توترات في العلاقات. (عمر، 2007)

كما يمكن القول إن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية التعامل مع الخلافات داخل المنظمة باستخدام أساليب تضمن تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المتنازعة، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة دون تصعيد النزاع (شحاته، 2015).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه جزء من الطبيعة البشرية، حيث يواجه الإنسان صراعات داخلية بين رغباته وقيمه بالإضافة إلى صراعات خارجية في تعامله مع الآخرين داخل الأسرة، المجتمع، أو بيئة العمل، مما يجعله عنصراً دائماً في العلاقات الاجتماعية والتنظيمية. (علي، استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك (دراسة ميدانية)، 2023)

من خلال هذه التعريفات، يتضح أن الصراع التنظيمي هو حالة طبيعية تنشأ نتيجة تعارض المصالح أو الآراء بين أفراد أو جماعات داخل بيئة العمل. وقد يُنظر إليه كظاهرة سلبية تُعيق تحقيق الأهداف، أو إيجابية تُحفّز على التطوير وتحسين الأداء، حسب طريقة التعامل معه. ويُعد جزءاً من الطبيعة البشرية والعلاقات الاجتماعية مما يجعل وجوده أمراً دائماً في المنظمات. لذلك، فإن إدارته بفعالية تساهم في تحقيق التوازن بين الأطراف المتنازعة وتدعم تحقيق أهداف المؤسسة دون تصعيد أو توتر.

1-2. أنواع الصراع التنظيمي

تتنوع أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لعدة معايير، مثل المستوى، الاتجاهات، التنظيم، والآثار. وفيما يلي تفصيل لهذه التصنيفات:

2-2. تصنيف الصراع وفقاً للمستوى: (بطرس، 2009)

يحدث الصراع التنظيمي على عدة مستويات، منها:

• الصراع على مستوى الفرد

ينشأ عندما يكون الفرد أمام خيارات متضاربة تجبره على اتخاذ قرارات صعبة. وقد يكون هذا الصراع ناتجاً عن التناقض بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة، أو بسبب المشكلات التي يواجهها في بيئة العمل. يمكن أن يؤدي ذلك إلى ردود فعل مختلفة، مثل التوتر، الانسحاب، أو البحث عن حلول وسطية.

• الصراع على مستوى الأفراد

يحدث بين شخصين أو أكثر داخل المنظمة نتيجة تفاعلهم المستمر. غالباً ما يكون السبب اختلاف الاحتياجات، الأدوار، الشخصيات، الاتجاهات، الدوافع، أو الخلفيات الثقافية، مما يؤدي إلى توتر في العلاقات المهنية.

3-2. تصنيف الصراع وفقاً لآثار

يمكن أن يكون الصراع التنظيمي إيجابياً أو سلبياً بناءً على تأثيره على المنظمة:

• الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي: (الأحمد، 2013)

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

- تصحيح الأخطاء والكشف عن المشكلات المستترة.
- البحث عن حلول فعالة وتحفيز الابتكار.
- تطوير الأساليب التنظيمية وتحسين الأداء العام.
- تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.
- تحسين عملية تقييم الأداء وتحفيز الاستفادة من المهارات المتنوعة.
- تشجيع التغيير والتطوير داخل المنظمة بطريقة مدروسة.
- الآثار السلبية للصراع التنظيمي: (جميل، 2011)
 - انخفاض أداء العاملين بسبب التوتر والخلافات المستمرة.
 - التأثير السلبي على الصحة النفسية والجسدية للأفراد.
 - تراجع الروح المعنوية للموظفين.
 - إهدار الوقت والموارد بسبب محاولات حل النزاعات بشكل غير فعال.

1-3 أسباب الصراع التنظيمي

تنشأ الصراعات داخل المنظمات نتيجة لمجموعة من العوامل، من أبرزها:

- الموارد المالية وتوزيعها بين الإدارات : عندما يتم توزيع الموارد دون دراسة متأنية أو دون مراعاة احتياجات كل إدارة، فقد يؤدي ذلك إلى نشوب صراعات بين الفرق المختلفة.
- القيم التنظيمية وأساليب القيادة: تلعب المبادئ، الأعراف، وأنماط القيادة دوراً مهماً في تشكيل بيئة العمل، حيث يمكن أن تسهم في تعزيز التفاهم والتعاون، أو على العكس، في زيادة النزاعات.
- الاختلافات القيمية والأخلاقية بين الأفراد : تشمل هذه الاختلافات مدى تقبل الأفراد للعمل الجماعي، مواقفهم تجاه النقد البناء، ومدى احترامهم لوجهات النظر المختلفة. كما أن بعض السلوكيات السلبية مثل التعصب والغرور يمكن أن تزيد من احتمالية نشوب الصراعات.
- التفاوت بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي : يمكن أن ينشأ الصراع بين المديرين أو الموظفين بسبب تفاوت المسؤوليات، اختلاف مستويات التعليم والخبرة، أو مدى قربهم من مراكز اتخاذ القرار.
- الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال : تحدد طبيعة الهيكل الإداري ومدى وضوح قنوات التواصل والإشراف ما إذا كانت بيئة العمل تشجع على التعاون أو تعزز العزلة والتدخل غير المرغوب فيه.
- الأزمات والصعوبات التنظيمية : تؤثر الأزمات، سواء كانت مؤقتة أو طويلة الأمد، على العلاقات داخل المنظمة وقد تؤدي إلى توترات بين الفرق المختلفة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

- السياسات والضوابط التنظيمية : عندما تكون السياسات غير واضحة أو غير فعالة، فإنها قد تؤدي إلى التدخل غير الضروري في شؤون الآخرين، مما يزيد من فرص حدوث الصراعات.
- تضارب الأهداف التنظيمية مع القيم السائدة : قد يؤدي تغيير طبيعة المؤسسة، مثل تحويلها من مؤسسة خدمية إلى مؤسسة ربحية، أو اختلاف الأهداف بين الإدارات، إلى خلق صراعات بين الفرق وحتى داخل الإدارة الواحدة. (علي، 2023)

1-4. أبعاد الصراع التنظيمي

يعتمد تصنيف الصراع التنظيمي على ثلاثة أبعاد رئيسية، تظهر بين أعضاء فريق العمل أو بينهم وبين الإدارة. هذه الأبعاد هي: صراع المهمة، صراع العملية، وصراع العلاقة. وفيما يلي توضيح لكل بُعد:

(1) صراع المهمة

يتمثل هذا الصراع في الاختلافات الفكرية بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام الموكلة إليهم. مثل الأهداف المحددة، وتفسير البيانات، واختيار الحلول المناسبة للتحديات الجديدة. يبرز هذا النوع من الصراع بشكل خاص عند تنفيذ مهام غير روتينية تتطلب إبداعاً، حيث تتباين آراء الأفراد حول أولويات العمل وطرق معالجة المشكلات.

(2) صراع العملية

يتعلق هذا الصراع بالخلافات حول كيفية تنفيذ المهام، مثل توزيع الأدوار، وحجم العمل المُسند لكل فرد، واختيار الإجراءات والموارد اللازمة للتنفيذ. قد ينشأ هذا الصراع بسبب غموض المسؤوليات، أو عدم التوازن في توزيع المهام، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأعضاء، وتداخل المهام، وتأخير إنجاز الأهداف.

(3) صراع العلاقة

ينشأ هذا الصراع نتيجة التوترات الشخصية بين أعضاء الفريق أو مع الإدارة، بسبب عوامل مثل عدم الثقة، التصادم في القيم، أو محاولة فرض الآراء. يُضعف هذا النوع من الصراع التعاون داخل الفريق ويؤثر سلباً على الروح المعنوية، مما يعيق تحقيق الأهداف المشتركة. (لمين، 2020)

المطلب الثالث: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تساهم في الحد من النزاعات وتحويلها إلى فرص لتعزيز الأداء. يعتمد دور القائد على تحليل أسباب الصراع واتخاذ التدابير المناسبة لمنع تفاقمه. كما يسعى إلى تعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والتواصل الفعال بين الأفراد. إضافةً إلى ذلك، يعمل القائد على ترسيخ ثقافة الحوار والتفاوض بدلاً من المواجهة الحادة. كما يشجع على التعاون والعمل الجماعي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

لتقليل فرص نشوء الصراعات داخل المؤسسة. وأخيرًا، يعتمد القائد الناجح على استراتيجيات مرنة تتكيف مع طبيعة المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة.

1. أساليب تعامل القيادة الإدارية مع الصراع

❖ تعامل القيادة التقليدية مع إدارة الصراع (القيوتي، 2008)

تعتمد القيادة التقليدية على حل الصراع بالقوة، حيث قد تضطر إلى طرد الأفراد المتسببين فيه، مما يعكس النظرة السلبية للصراع وضرورة ضبطه، وفقًا لمبادئ النظرية التقليدية التي تعتبره مرضًا يجب علاجه. يرى هذا النهج أن التعامل مع الصراع يتطلب فرض الانضباط والالتزام الصارم بالسلوك التنظيمي، وأحيانًا التخلص من مسببيه عند الضرورة. إلا أن استخدام القوة لحسم الصراع قد يؤدي إلى تفاقمه وظهوره لاحقًا بحجم أكبر، مما يثير التساؤلات حول فعالية هذا الأسلوب.

❖ تعامل القيادة الفعالة مع إدارة الصراع

ترتكز القيادة الفعالة على الحوار والتشاور كأساس لتبادل المعلومات بين القائد والأفراد، مما يتيح الحصول على المعلومات الضرورية وتبادل الأفكار بشأن الصراع، ومن ثم التوصل إلى بدائل مناسبة لحله. لا يرتبط الصراع بوقت محدد، بل هو نتيجة أسباب مختلفة، ويتطلب منهجًا ديمقراطيًا في معالجته، يعتمد على التفاهم، والاتصال، والاستماع المتبادل، مع التركيز على تقليل التوتر وإيجاد الحلول المشتركة.

2. مهام القيادة الفعالة في إدارة الصراع

تشمل مهام القيادة الفعالة في إدارة الصراع ما يلي:

- تحديد الاتجاهات العامة للصراع وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
- توضيح متطلبات الصراع ومقوماته الأساسية والتعامل معه بإيجابية لضمان إدراك الأفراد له بوعي.
- توجيه الصراع نحو أفضل أساليب التخطيط والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل، بما يخدم مصلحة المؤسسة.
- متابعة الصراع الفعلي ورصد الانحرافات عن المستويات المستهدفة وتحديد سبل التصحيح السريع.
- تقييم القرارات وتقدير جهود العاملين ومدى التزامهم بمستويات الجودة المطلوبة.
- تطوير استراتيجيات إدارة الصراع وتحسين الأداء بناءً على الدروس المستفادة منه، بما يواكب تطورات المؤسسة وأفرادها. (سلمي، 2004)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث إلى استعراض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي. سيتم في البداية عرض الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع، حيث سيتم التركيز على الأبحاث التي تناولت دور القيادة في التعامل مع الصراعات التنظيمية وكيفية تأثير ذلك على أداء المؤسسات. كما سيتم استعراض الدراسات الأجنبية التي بحثت في نفس الموضوع في بيئات تنظيمية وثقافية متنوعة، بهدف تقديم فهم أوسع حول كيفية تأثير القيادة الإدارية على إدارة الصراع في بيئات مختلفة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

في هذا المطلب، سيتم استعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي في السياق العربي. سيتم التركيز على الأبحاث التي بحثت في كيفية تأثير القيادة الإدارية على إدارة الصراعات داخل المنظمات العربية، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في مختلف الدراسات. كما سيتم تقديم لمحة عن الأساليب والمنهجيات المستخدمة في هذه الدراسات، بالإضافة إلى أبرز التوجهات والمعايير التي تم الاعتماد عليها. يهدف هذا المطلب إلى توضيح مدى تطور البحث في هذا المجال ضمن السياق العربي وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

■ **الدراسة الأولى: (فحيل، 2025) بعنوان "دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد -**

هدفت إلى توضيح مدى تأثير القيادة الإدارية في معالجة الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل الأكاديمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من موظفين وأعضاء هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود موافقة من العينة على أهمية دور القيادة، إلا أن التحليل الإحصائي أوضح عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية وإدارة الصراع، حيث جاءت معاملات الارتباط والانحدار ضعيفة. أوصت الدراسة بتعزيز كفاءة القيادة، وتحديد الأدوار بوضوح وتشجيع التعاون بدلاً من التنافس. كما دعت إلى إعطاء أهمية أكبر لفهم أسباب الصراع والتعامل معه بوعي تنظيمي. لوحظ أن الدراسة لم تتطرق بعمق إلى العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر في فاعلية القيادة مما يبرز الحاجة إلى أبحاث مستقبلية أكثر شمولاً.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول التالي ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 2: ملخص الدراسة السابقة رقم (1)

البند	التفاصيل
السنة	2025
عنوان الدراسة	دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي
نوع ومكان الدراسة	مقال علمي في مجلة علمية محكمة - مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية
أهداف الدراسة	- التعرف على مستوى تطبيق أساليب القيادة الإدارية بكلية الاقتصاد - توضيح مستوى تطبيق إدارة الصراع التنظيمي - التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي - تقديم توصيات تساعد القيادة الإدارية في التخفيف من حدة الصراع وآثاره السلبية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS
نتائج الدراسة	- أظهرت النتائج وجود دور ملموس للقيادة الإدارية من خلال الموافقة على الفقرات ذات الطبيعة الإيجابية - الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية نتيجة لعوامل متعددة (تنظيمية، ثقافية، نفسية...) - عدم وجود تأثير معنوي إحصائي للقيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي (ضعف معامل الانحدار ومعامل التحديد)

المصدر: من إعداد الطالبة

■ الدراسة الثانية : (محمد غ.، 2018) بعنوان "دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة

- دراسة حالة بمدينة التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية تيسمسيلت"

هدفت إلى تسليط الضوء على تأثير أنماط القيادة المختلفة في التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات العامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع توظيف أسلوب دراسة الحالة، حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين بالمديرية. بينت النتائج أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر حضوراً وتأثيراً في بيئة العمل المدروسة، كما أظهرت أن أنماط القيادة تلعب دوراً مهماً في إدارة الصراع والتقليل من حدته. أكدت الدراسة على أهمية اختيار نمط القيادة المناسب بما يساهم في خلق بيئة عمل متعاونة ومستقرة. أوصت بضرورة تعزيز مهارات القادة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، والاهتمام

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

بأساليب الاتصال والتفاوض الفعال داخل المؤسسة. ومع ذلك، لم تُبرز الدراسة بشكل كافٍ تأثير المتغيرات الشخصية أو السياقية الأخرى في فعالية نمط القيادة، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الدراسات التي تراعي هذه الأبعاد المعقدة.

للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول التالي ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 3: ملخص الدراسة السابقة رقم (2)

البند	التفاصيل
السنة الدراسية	2017/2018
عنوان الدراسة	دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة
نوع ومكان الدراسة	مذكرة ماستر أكاديمية، المركز الجامعي تيسمسيلت مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء
أهداف الدراسة	- التعرف على الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات - التعرف على دور القيادة الناجحة في إدارة الصراع داخل المنظمة - التعرف على الأسباب المؤدية إلى الصراع داخل المنظمة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي، مع دراسة حالة
نتائج الدراسة	- النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في المؤسسة محل الدراسة - الأنماط القيادية تؤثر على إدارة الصراع داخل المنظمة - أسلوب التسوية والحل الوسط هو الأكثر استخداماً لاحتواء الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة

■ الدراسة الثالثة: (المالك، 2016) بعنوان "دور القيادة الإدارية في إنجاز التغيير التنظيمي في

جامعات من الشرق الجزائري - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د."

هدفت إلى الكشف عن مدى مساهمة القيادة الإدارية في إنجاز التغيير التنظيمي داخل الجامعات الجزائرية، في ظل تطبيق نظام "ل.م.د." كخيار استراتيجي لإصلاح التعليم العالي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من قيادات جامعية على مستويات مختلفة. أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القادة الإداريين لأدوار قيادة التغيير جاءت دون المتوسط، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة وتحقيق أهداف نظام "ل.م.د.". كما كشفت الدراسة عن تفاوت في وجهات النظر حول تحقق أهداف النظام تبعاً للمنصب الإداري والخبرة والدرجة العلمية. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير مهارات القيادة الإدارية، وتوفير الظروف

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

التنظيمية والمادية الداعمة لقيادة التغيير. كما دعت إلى مزيد من الاهتمام بتقييم الأداء الإداري وربطه بقدرة القادة على التكيف مع متطلبات الإصلاحات الجامعية

للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول التالي ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 4: ملخص الدراسة السابقة رقم (3)

البند	التفاصيل
السنة	2015 - 2016
عنوان الدراسة	دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في جامعات من الشرق الجزائري "ل.م.د." دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د."
نوع ومكان الدراسة	أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1
أهداف الدراسة	- توضيح العلاقة بين القيادة والتغيير التنظيمي - معرفة مدى ممارسة القادة الإداريين لأدوار قيادة التغيير - تقييم تحقق أهداف نظام "ل.م.د." - تقديم تشخيص لواقع الإدارة الجامعية الجزائرية في ظل التغيير
منهج الدراسة	استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني (الاستبيانات والتحليل الإحصائي)
نتائج الدراسة	- مستوى ممارسة القادة لأدوار قيادة التغيير كان دون المتوسط - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحقيق أهداف نظام "ل.م.د." - تفاوت تحقق أهداف "ل.م.د." من وجهة نظر القادة الإداريين

المصدر: من إعداد الطلبة

■ الدراسة الرابعة: (سهام، 2018) حول تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في

المؤسسات العمومية

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي، مع التركيز على واقع القيادة في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بالمقاربة المؤسسية والبنائية-الوظيفية، كما استخدمت أدوات جمع بيانات تمثلت في الاستبيان والمقابلات والملاحظة، مع تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS. كشفت النتائج أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو الأكثر شيوعاً داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين أن النمط الديمقراطي يُعدّ الأكثر فعالية في إدارة الصراعات وتحويلها إلى فرص للتطوير والتحفيز. أوصت الباحثة بضرورة اعتماد برامج تدريبية لتطوير مهارات القادة الإداريين في مجال إدارة الصراعات التنظيمية، وتبني أنماط قيادية مرنة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

تضمن بيئة عمل إيجابية. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة تأثير المتغيرات البيئية أو الاقتصادية الخارجية، مما يشير إلى الحاجة إلى دراسات مستقبلية أكثر شمولاً.

للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول التالي ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 5: ملخص الدراسة السابقة رقم (4)

البند	التفاصيل
السنة الدراسية	2017-2018
عنوان الدراسة	تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية على المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية
نوع ومكان الدراسة	أطروحة دكتوراه أكاديمية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3
إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي بصفة عامة، وفي المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة؟
أهداف الدراسة	- معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي - تحديد النمط القيادي الأكثر قدرة على إدارة الصراعات - استثمار نتائج الدراسة لتطوير أداء المؤسسة في تحسين أدائها القيادي - ضبط وتوجيه سلوك المرؤوسين - خلق بيئة عمل إيجابية خالية من الصراعات السلبية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، مدعوم بالمقاربة المؤسسية والوظيفية، مع الاعتماد على أدوات مثل: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS
نتائج الدراسة	- غلب على المؤسسات عينة الدراسة وجود صراعات تنظيمية. - يسود النمط القيادي الأوتوقراطي في الشركة محل الدراسة . - توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر قدرة على إدارة الصراع التنظيمي بفعالية.

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

في هذا المطلب سيتم استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي في السياق الأجنبي. سيتم التركيز على الأبحاث التي تناولت دور القيادة الإدارية في التعامل مع الصراعات التنظيمية في بيئات ثقافية وتنظيمية متنوعة، مع تسليط الضوء على النتائج الرئيسية التي

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

توصلت إليها هذه الدراسات. كما سيتم مناقشة الأساليب والمنهجيات المستخدمة في هذه الأبحاث. يهدف هذا المطلب إلى تقديم رؤية شاملة حول تأثير القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى عالمي، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

■ الدراسة الأولى (Rinfret, 2012) : حول Leadership

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم القيادة باعتباره عملية تفاعلية ومهارة قابلة للتطوير، خاصة في سياق الإدارة العامة. تناولت الدراسة مختلف النظريات المرتبطة بالقيادة مثل النظرية الشخصية والظرفية والتفاعلية مع التركيز على القيادة التحويلية والتبادلية. ركزت الدراسة على أهمية الذكاء العاطفي في تحسين الأداء القيادي، وأوضحت كيف يمكن للقائد أن يكتيف أسلوبه القيادي بحسب السياقات المختلفة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. أبرزت النتائج أن فعالية القيادة تعتمد على جودة العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق، وأن القائد الناجح هو من يجمع بين التأثير والتحفيز وفهم احتياجات مرؤوسيه. وأوصت الدراسة بتعزيز الكفاءات القيادية من خلال التدريب والتطوير المستمر داخل المؤسسات. للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول التالي ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 6: ملخص الدراسة السابقة رقم (1)

البند	التفاصيل
السنة	2012
عنوان الدراسة	LEADERSHIP
نوع ومكان الدراسة	مقال علمي أكاديمي منشور في "المعجم الموسوعي للإدارة العامة (Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique) كندا
إشكالية الدراسة	كيف يمكن فهم القيادة كظاهرة تفاعلية ومهارية تشمل التأثير العاطفي والتفاعل بين القائد وأعضاء الفريق في سياقات متعددة؟
أهداف الدراسة	- توضيح تطور مفهوم القيادة عبر الزمن - تحليل أبرز النظريات المرتبطة بالقيادة. - إظهار أن القيادة مهارة مكتسبة وليست فطرية فقط. - التركيز على الذكاء العاطفي والتفاعل الجماعي.
منهج الدراسة	منهج وصفي تحليلي يعتمد على مراجعة الأدبيات والنظريات الحديثة المتعلقة بالقيادة.
نتائج الدراسة	- القيادة عملية تفاعلية تتأثر بالسياقات والظروف. - القيادة التحويلية تعزز من فعالية القيادة التفاعلية لكنها لا تستبدلها. - الذكاء العاطفي عنصر مركزي في القيادة الناجحة. - جودة العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق تؤثر مباشرة على الأداء والرضا.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

المصدر: إعداد الطلبة

■ الدراسة الثانية (Benabdelhadi, 2023) : حول Transformer l'administration publique : le leadership agile et l'adaptation au changement technologique

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة الرشيدة والتكيف مع التغيير التكنولوجي في دعم التحول الرقمي للإدارة العمومية، مع التركيز على الحالة المغربية. تمحورت حول فهم التحديات التي تواجه الإدارة العمومية في ظل التغيرات الرقمية السريعة، وإبراز الاستراتيجيات القيادية القادرة على إنجاح عمليات التحول. اعتمدت الدراسة على منهج نظري من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة المرتبطة بالموضوع، حيث تم تصنيف وتحليل مجموعة من الدراسات الأكاديمية والمصادر العلمية الموثوقة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الرشيدة، إلى جانب ثقافة الابتكار، وتطوير المهارات الرقمية، وحوكمة فعالة بمشاركة مختلف الأطراف المعنية، تُعد عوامل حاسمة لإنجاح التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج قيادة مرنة، تعزز من قابلية التكيف والتعلم داخل المؤسسات العمومية، لضمان تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين وتحقيق تحول رقمي مستدام. للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول التالي ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 7: ملخص الدراسة السابقة رقم (2)

البند	التفاصيل
السنة الدراسية	2023
عنوان الدراسة	تحول الإدارة العمومية: القيادة الرشيدة والتكيف مع التغيير التكنولوجي
نوع ومكان الدراسة	مقال علمي نظري منشور في مجلة دولية محكمة : International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)، المجلد 4، العدد 1-3، الصفحات 710-723.
إشكالية الدراسة	ما دور القيادة الرشيدة والتكيف مع التغيرات التكنولوجية في إنجاح التحول الرقمي للإدارة العمومية المغربية، وما هي التحديات التي تواجهها؟
أهداف الدراسة	- تحليل دور القيادة في التحول الرقمي للإدارة العمومية المغربية . - تحديد التحديات والعوائق التي تعرقل التحول الرقمي. - تقديم ممارسات واستراتيجيات قيادية فعالة لإنجاح التحول الرقمي - تقديم توصيات عملية للمديرين وصناع القرار في القطاع العام.
منهج الدراسة	منهج نظري يعتمد على مراجعة الأدبيات الحديثة (revue de littérature) والدراسات السابقة المنشورة خلال الثلاث سنوات الأخيرة، تم جمع البيانات من قواعد بيانات أكاديمية متخصصة مثل Scopus و Google Scholar، وتم تحليلها وتصنيفها إلى محاور.
نتائج الدراسة	- أهمية القيادة الرشيدة في تعزيز الابتكار، التعاون، والتكيف مع التكنولوجيا . - ضرورة تبني ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسات العمومية . - أهمية الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة

■ الدراسة الثالثة (Rinfret D. M., 2007) حول « Le « leadership administratif » comme concept utile à la modernisation de l'administration publique »

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم "القيادة الإدارية" كآلية فعالة لتحديث الإدارة العمومية، من خلال تحليل تطور المفهوم وإبراز دوره في مواجهة تعقيدات البيئات التنظيمية الحديثة. انطلقت الدراسة من إشكالية ضعف التداول الأكاديمي للقيادة في السياق العمومي، رغم كثافة الدراسات حول القيادة في القطاعات الأخرى. اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي، واستندت إلى مراجعة معمقة لأهم النظريات والنماذج التي عالجت مفاهيم القيادة، مع تقديم نموذج ديناميكي يربط بين القائد، المتعاونين، و سياق التغيير. أظهرت النتائج أهمية تبني القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في العمل الإداري، مشددة على ضرورة تطوير قدرات القادة داخل الإدارات العمومية لمواجهة التحديات المرتبطة بالتعقيد المؤسسي. كما أوصت الدراسة بتكثيف الأبحاث التطبيقية حول القيادة في السياق الإداري، وتعزيز التكوين القيادي الموجه خصيصاً للمديرين في القطاع العام

للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول التالي ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 8: ملخص الدراسة السابقة رقم (3)

البند	التفاصيل
السنة الدراسية	2007
عنوان الدراسة	«LEADERSHIP ADMINISTRATIF» COMME CONCEPT UTILE À LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
نوع ومكان الدراسة	مقال علمي محكم، منشور في <i>Revue française d'administration publique</i> ، العدد 123، صفحات 423-442، فرنسا
إشكالية الدراسة	رغم وفرة الأدبيات حول القيادة، فإن تطبيق هذا المفهوم على القطاع العام لا يزال غير واضح، وهناك غموض كبير في كيفية فهم وممارسة القيادة الإدارية في الإدارات العمومية.
أهداف الدراسة	- تقديم مفهوم "القيادة الإدارية" كأداة لتحديث الإدارة العامة . - تحليل إمكانيات تطوير هذا المفهوم في سياقات الإدارة العمومية. - تحديد سمات ومهارات القيادة المطلوبة.
منهج الدراسة	منهج نظري تحليلي يعتمد على مراجعة الأدبيات والنظريات المتعلقة بالقيادة، مع اقتراح نموذج مفاهيمي ديناميكي للقيادة الإدارية في السياق العام.
نتائج الدراسة	- لا يوجد إجماع حول خصائص القائد المثالي، لأن القيادة تتطلب فهماً للسياق وللعلاقات مع المرؤوسين. - يجب التركيز على القيادة التحويلية والذكاء العاطفي. - القيادة في القطاع العام ضرورية لمواجهة تعقيدات البيئة الإدارية المتغيرة باستمرار. - هناك حاجة لتطوير برامج تكوين القادة الإداريين داخل المؤسسات العمومية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

المصدر: إعداد الطلبة

■ الدراسة الرابعة: (Aslin., 2018) حول Administrative leadership teams and impacts on campus culture as measured by collaboration, decision making, conflict, communication, favoritism, and confidence

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير العلاقات الميكروسياسية داخل فرق القيادة الإدارية على ثقافة المدرسة ومناخها، وذلك من خلال مؤشرات مثل التعاون، اتخاذ القرار، إدارة الصراع، التواصل، المحسوبية، والثقة. ركزت الدراسة على تحليل الأنماط القيادية المختلفة ودورها في دعم أو إضعاف أداء الفرق الإدارية وانعكاس ذلك على التحصيل الدراسي للطلاب. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال دراسة حالة لثلاث مدارس متوسطة، باستخدام المقابلات شبه المنظمة وتحليل وثائق مدرسية ونتائج اختبار STAAR لثلاث سنوات متتالية. بيّنت النتائج أن أسلوب القيادة المتبع من طرف المدير له الأثر الأكبر في تحديد طبيعة العلاقات داخل الفريق الإداري، وبالتالي في تشكيل ثقافة المدرسة وتحقيق الإنجازات الأكاديمية. وقد أوصت الدراسة بأهمية تبني أساليب قيادية تعزز الثقة والتواصل الواضح داخل الفريق لضمان مناخ مدرسي إيجابي ينعكس على تعلم التلاميذ. للمزيد من التوضيح، يعرض الجدول ملخصاً لأهم محاور الدراسة السابقة

الجدول رقم 9: ملخص الدراسة السابقة رقم (4)

البند	التفاصيل
السنة الدراسية	ديسمبر 2018
عنوان الدراسة	Administrative Leadership Teams and Impacts on Campus Culture as Measured by Collaboration, Decision Making, Conflict, Communication, Favoritism, and Confidence
نوع ومكان الأطروحة	أطروحة دكتوراه أكاديمية - Texas A&M University - Doctor of Education in Educational Administration
إشكالية الدراسة	كيف تؤثر العلاقات الميكروسياسية بين أعضاء فرق القيادة الإدارية في المدارس على ثقافة المدرسة ومناخها، وكيف تؤثر هذه التفاعلات على الإنجاز الأكاديمي للطلاب.
أهداف الدراسة	فهم تأثير التفاعلات الميكروسياسية داخل فرق القيادة الإدارية على قدرتها على اتخاذ القرار، حل النزاعات، مشاركة المعلومات، ومدى تأثير ذلك على مناخ وثقافة المدرسة.
منهج الدراسة	دراسة حالة استكشافية استخدمت المنهج النوعي (qualitative case study) وشملت مقابلات نصف موجهة وتحليل بيانات ديموغرافية، نتائج الاختبارات الموحدة (STAAR)، وخطط تحسين المدارس.
نتائج الدراسة	كشفت النتائج أن الحوارات الميكروسياسية الإيجابية بين أعضاء القيادة الإدارية لها تأثير إيجابي على مناخ المدرسة، ولكن نمط القيادة لدى المدير كان العامل الأكثر تأثيراً في ثقافة المدرسة، المناخ، والإنجاز الأكاديمي. حُددت ثلاثة أنماط للقيادة: القيادة الإدارية التقليدية، القيادة التعاونية، والقيادة التمكينية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

المصدر: إعداد الطلبة

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة التي تم ذكرها سابقاً.

1. المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المحلية

سيتم تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات الوطنية والمحلية في الجدول التالي:

2. المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية من خلال الجدول التالي:

المقارنة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسة الحالية مع دراسة بن عبد الله (2020)	-دراسة بن عبد الله ركزت على قطاع التعليم، بينما دراستنا ركزت على قطاع الشباب والرياضة. - استخدام أدوات تحليل إحصائية مختلفة.	-تناولت العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي. - استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
الدراسة الحالية مع دراسة لعور (2018)	-دراسة لعور استخدمت المقابلة، بينما دراستنا اعتمدت على الاستبيان. - حجم العينة في دراستنا أكبر.	-تناولت مهارات القيادة الثلاث (الفنية، الإنسانية، الفكرية).
الدراسة الحالية مع دراسة بودشيش (2022)	-دراسة بودشيش أجريت في مؤسسة خاصة، بينما دراستنا أجريت في مؤسسة عمومية.	-وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة وإدارة الصراع.
الدراسة الحالية مع دراسة حملاوي (2019)	-حملاوي ركز على الصراع الوظيفي فقط، بينما دراستنا تناولت الصراع التنظيمي بمختلف أبعاده.	-تحليل الصراع التنظيمي من منظور القيادة الإدارية.

الجدول رقم 10: ملخص الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات المحلية

المصدر: إعداد الطلبة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية و الصراع التنظيمي

الجدول رقم 11: ملخص الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات الأجنبية

المقارنة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسة الحالية مع دراسة Rinfret (2012)	-دراسة Rinfret ركزت على الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في السياق الكندي، بينما دراستنا تناولت الصراع التنظيمي في قطاع الشباب والرياضة بالجزائر. - الدراسة اعتمدت على مراجعة الأدبيات فقط.	-التركيز على القيادة الإدارية كعملية تفاعلية ومهارة قابلة للتطوير. - استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
الدراسة الحالية مع دراسة Benabdelhadi (2023)	-دراسة Benabdelhadi ركزت على التحول الرقمي في الإدارة العمومية المغربية، بينما دراستنا ركزت على إدارة الصراع التنظيمي. - الدراسة استخدمت منهجاً نظرياً بحثاً دون جمع بيانات ميدانية.	-تناولت أهمية القيادة في التعامل مع التغيير التنظيمي. - استخدمت مراجعة أدبيات علمية حديثة.
الدراسة الحالية مع دراسة Rinfret (2007)	-دراسة Rinfret ركزت على تحديث الإدارة العامة في فرنسا، بينما دراستنا تناولت الصراع التنظيمي في مؤسسة عمومية محلية. - لم تشمل الدراسة جمع بيانات تطبيقية.	-التحليل النظري للقيادة الإدارية في السياق العام. - التركيز على أهمية القيادة التحويلية والذكاء العاطفي.
الدراسة الحالية مع دراسة Aslin (2018)	-دراسة Aslin أجريت في مدارس أمريكية وركزت على تأثير القيادة على ثقافة المدرسة، بينما دراستنا تناولت مؤسسة تابعة لقطاع الشباب والرياضة. - الدراسة استخدمت منهج دراسة حالة نوعية، بينما دراستنا اعتمدت على الاستبيان الكمي.	-بحثت في العلاقة بين القيادة والصراع التنظيمي. - استخدمت المقابلات كأداة نوعية.

خلاصة الفصل الأول

يمثل هذا الفصل إطار نظري متكامل حول مفهومي القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، حيث تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل منهما، مع توضيح العلاقة التفاعلية بينهما في سياق العمل المؤسسي. وقد تناول الفصل الأول الجوانب الأساسية التي تشكل قاعدة علمية لفهم أدوار القيادة في إدارة الصراعات داخل المنظمات، مع إبراز أن الصراع التنظيمي هو حالة واقعية ناتجة عن اختلاف المصالح والأدوار والتوجهات، وقد تكون له نتائج إيجابية أو سلبية بحسب أسلوب التعامل معه.

أوضح الفصل أيضا أن أساليب القيادة المختلفة تلعب دورا مهما في التخفيف من حدة الصراع التنظيمي، إذ أنه عند اعتماد نمط قيادي ملائم يمكن أن يعزز من فرص التعاون وحل المشكلات بطريقة فعالة. كما تم استعراض التصنيفات المختلفة لأنماط القيادة وأبعاد الصراع التنظيمي، مما يساعد على فهم أعمق لطبيعة هذه الظاهرة داخل بيئة العمل.

وقد عرضت الدراسات السابقة نماذج وتجارب توضح كيف تؤثر القيادة الإدارية في ضبط العلاقات الداخلية بالمؤسسة، وتساهم في الحفاظ على الانسجام الوظيفي ودعم الاستقرار المؤسسي. وبناء على ذلك يشكل هذا الفصل قاعدة نظرية تمهد للدراسة الميدانية التي تهدف إلى تحليل مدى تأثير القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرين داخل بيئة عمل محددة. كما تمثل مضامينه مدخلا لفهم طبيعة التفاعلات التنظيمية وتحديد الأساليب القيادية الأنسب لتحسين الأداء المؤسسي وتطوير بيئة العمل.

دراسة ميدانية
بمديرية الشباب
و الرياضة - غرداية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة التي تهدف إلى قياس أثر مهارات القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي بمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، حيث تم تحديد المنهج العلمي المعتمد ووصف مجتمع الدراسة والعينة المختارة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع شرح طريقة تصميمه وتوزيعه. وتحليل البيانات تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي **SPSS**، باستخدام أساليب وصفية واستدلالية لاختبار الفرضيات، بهدف التحقق من العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) وإدارة الصراع التنظيمي بشكل علمي وموضوعي. ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- **المبحث الأول: منهجية الدراسة.**
- **المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان.**
- **المبحث الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية وفرضياتها الفرعية .**

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

المبحث الأول: منهجية الدراسة

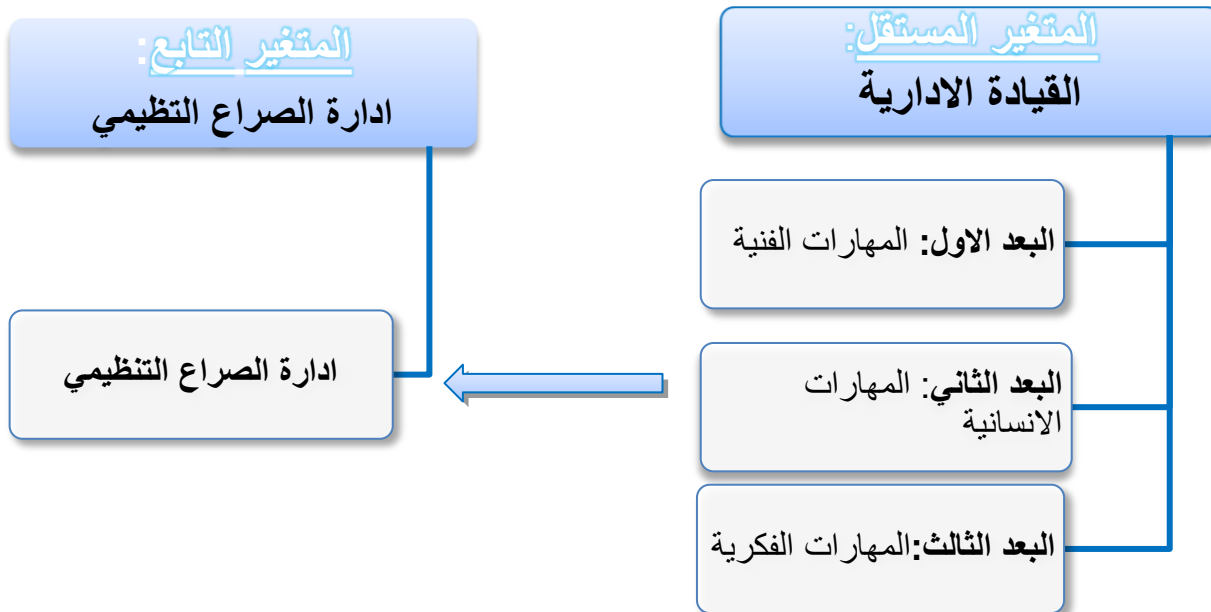
في هذا المبحث، قُدم النموذج العام للدراسة وتم تفصيل متغيراتها عبر ثلاثة أبعاد بشكل موجز. تم تطوير هذا النموذج بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات المتاحة في المجال، وتم اختباره للتأكد من ملاءمته لأغراض البحث المقصودة.

المطلب الأول: التصميم النظري للدراسة

1. نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم 2: نموذج الدراسة العام



المصدر: اعداد الطلبة

المطلب الثاني: التصميم العملي للدراسة

في "التصميم العملي للدراسة"، سنركز على جانب التنفيذ العملي للبحث، حيث سنقدم نظرة شاملة عن كيفية تحقيق أهداف الدراسة من خلال استعراض المجتمع المستهدف وعينته، بالإضافة إلى شرح الأدوات والطرق

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

المستخدمة في عملية الجمع والتحليل. سنسلط الضوء على الخطوات التي تم اتخاذها لضمان دقة وجودة البيانات المجمعة، وكذلك على النتائج المتوقعة التي يمكن أن تسفر عنها هذه العملية.

1. مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول دراسة مجتمع وعينة محددة بمقر مديرية الشباب والرياضة ولاية غرداية.

1. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، ويبلغ عددهم 65 موظفًا.

2. عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في 50 موظفًا من مؤسسة مديرية الشباب والرياضة ولاية غرداية. تم توزيع 50 استبيانًا استُرجع منها 31 استبيانًا يمكن معالجتها إحصائيًا، بينما لم يتم استرجاع 19 استبيانات.

الجدول رقم 12: احصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الضائعة	النهائية
المجموع	50	31	19	31

المصدر: اعداد الطلبة

3. الأدوات المستخدمة

تتضمن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة المعاينة الميدانية والملاحظة، حيث تم تسجيل تقدم ملموس في إدارة الصراع التنظيمي داخل مؤسسة مديرية الشباب والرياضة ولاية غرداية. بالإضافة إلى استخدام المقابلة غير المقننة والاستبيان لجمع المعلومات من الموظفين، مما يسمح بتحليل شامل للبيانات واستنتاج النتائج بدقة.

لـ **المعاينة الميدانية والملاحظة**: تمت المعاينة الميدانية في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة ولاية غرداية حيث تم تحليل بيئة العمل داخل المديرية. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا لمهارات القيادة الإدارية في التعامل مع الصراع التنظيمي. لوحظ تحسن في تنسيق العمل بين الأقسام، مما ساهم في تخفيف حدة النزاعات وتعزيز بيئة التعاون داخل المؤسسة. يعكس ذلك فعالية تطبيق المهارات الإدارية في إدارة الصراع والتحديات التنظيمية.

لـ **المقابلة غير المقننة**: خلال المقابلات غير المقننة مع الموظفين في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة ولاية غرداية، تم التطرق إلى مهارات القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الصراع التنظيمي. تبين أن المهارات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

الإدارية، بما في ذلك المهارات الفنية، الإنسانية والفكرية، تلعب دورًا حيويًا في معالجة القضايا التنظيمية. أشار الموظفون إلى أهمية القيادة الفعالة في تحديد أسباب الصراع، والقيام بحلها بطريقة بناءة تساهم في الحفاظ على بيئة عمل متوازنة ومرنة.

← **استمارة الاستبيان:** تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، حيث يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تُوجه إلى الموظفين بهدف الحصول على معلومات حول دور مهارات القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي. تم الاعتماد على البرنامج (SPSS 22) في تحليل المعطيات، وبرنامج (Excel 2007) في تمثيل الرسومات البيانية. تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين:

← **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والوظيفة.

← **الجزء الثاني:** يتضمن أسئلة موضوعية تتناول محاور الدراسة، وينقسم إلى محورين:

- ← **المحور الأول:** يتضمن المتغير المستقل وهو مهارات القيادة الإدارية، والذي يشمل:
 - **المهارات الفنية:** وهي المعرفة التخصصية التي يمتلكها القائد، وقدرته على توجيه الموظفين في تنفيذ المهام بكفاءة.
 - **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على التواصل الفعال، وفهم احتياجات الموظفين، وتعزيز العمل الجماعي.
 - **المهارات الفكرية:** وهي قدرة القائد على التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات السليمة التي تساهم في حل المشاكل المعقدة.

← **المحور الثاني:** يتضمن المتغير التابع وهو إدارة الصراع التنظيمي
تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح الإجابات بين (1-5) وذلك حسب الدرجات التالية:

الجدول رقم 13: يوضح مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: (وائل فاضل حسان العكدي، 2019)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

المطلب الثالث: التصميم الإحصائي للدراسة

في هذا المطلب نسلط الضوء على التصميم الإحصائي الذي اعتمدناه لتحليل بيانات الدراسة، من خلال توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، إضافة إلى التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات لضمان دقة النتائج وموضوعية التفسير.

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المستخلصة من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، ثم إدخالها في برنامج Excel 2007، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام برنامج SPSS 22. تم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

○ اختبار ألفا كرونباخ

○ اختبار التوزيع الطبيعي

○ التحليل الوصفي

○ اختبار الفرضيات الفرعية

○ الانحدار الخطي المتعدد

ولمعرفة الاتجاه العام لإجابات العينة يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى ($4=1-5$) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80=5/4$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم 14: المستوى الموافق له مجال المتوسط الحسابي المرجح

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1,80
غير موافق	من 1,81 الى 2,60
محايد	من 2,61 الى 3,40
موافق	من 3,41 الى 4,20
موافق بشدة	من 4,21 الى 5

المصدر : (عبد الفتاح عز، 2007)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

2. صدق وثبات الاستبيان

سنركز في هذا العنصر على اختبارين أساسيين: صدق الاستبيان وثباته. حيث سنتحقق من ملائمة المحتوى ودقته عبر عملية التحكيم العلمي، وسنستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم اتساق الإجابات.

(1) صدق الاستبيان

بعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان الخاصة بقياس دور مهارات القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي تم عرض الاستمارة على نخبة من الأساتذة المتخصصين في مجالات الإدارة والتنظيم لتحكيمها. وقد ركزت عملية التحكيم على مدى وضوح العبارات، دقة الصياغة، وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة. وبناءً على الملاحظات والتوصيات المقدمة من الأساتذة المحكمين، تم إدخال بعض التعديلات الطفيفة على الصياغة وشكل الأسئلة، بما يضمن شمول الاستبيان لجميع أبعاد الدراسة بدقة ووضوح.

(2) ثبات الاستبيان

لقياس ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS 22 ويتراوح معامل ألفا عادة بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على ارتفاع الثبات الداخلي للأداة. وبعد إجراء اختبار الثبات، أظهرت النتائج التالية:

الجدول رقم 15: اختبار ألفا كرونباخ

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
22	0.91

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ أن قيم معاملات ألفا كرونباخ التي تم الحصول عليها من مخرجات برنامج SPSS22 تشير إلى مستويات جيدة إلى ممتازة من الثبات الداخلي.

وبما أن جميع المحاور تجاوزت القيمة المعيارية المقبولة (0.91)، فإن ذلك يؤكد أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي والوصول إلى نتائج موثوقة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

3. اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو تقترب منه، تم حساب معاملات الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) للمتغيرات الرئيسية. وفي هذا السياق، يشير (Kline, 2016) إلى أن القيم المقبولة للالتواء يجب أن تكون بين (± 3) ، وللتفلطح بين (± 10) ، حتى نعتبر أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

فيما يلي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم 16: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات الفكرية	إدارة الصراعات
معامل الالتواء	-0.32	-0.18	0.05	-0.41
معامل التفلطح	-0.45	0.12	-0.28	0.35

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يوضح هذا الجدول أن جميع القيم الخاصة بمعاملات الالتواء والتفلطح تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً كما أشار إلى ذلك (Kline, 2016)، حيث أن القيمة المطلقة لمعامل الالتواء أقل من 3، والقيمة المطلقة لمعامل التفلطح أقل من 10. وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، مما يبرر استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) في تحليل النتائج بثقة وموضوعية.

المطلب الرابع: ميدان الدراسة

1. تعريف المؤسسة

مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية هي مؤسسة عمومية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، تعنى بتسيير وتطوير النشاطات الشبانية والرياضية على مستوى الولاية. تهدف إلى ترقية الرياضة وتوفير فضاءات ترفيهية وثقافية للشباب، كما تسهر على تنظيم الفعاليات والمنافسات، دعم الجمعيات الناشطة، وتسيير الهياكل التابعة لها كدور الشباب والمراكز الرياضية. تسعى المديرية إلى تحقيق تنمية شبانية شاملة تُعزز من مشاركة الشباب في الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

تم اختيار مديرية الشباب والرياضة بغرداية كمجال مكاني للتربص التطبيقي ونها جهاز فعال ومتميز وذو أهمية كبيرة، حيث بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم المتضمن 234/90 بتاريخ 28/ يوليو 1990 إنشاء

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

مديرية الشباب والرياضة بولاية غارداية حيث البداية سنة 1990 وتضم الآن 400 موظف، تشمل قطعة أرض ملك للدولة مساحتها الإجمالية 2980م الكائنة ببوهرارة السفلى بلدية غرداية المركز عليها مقر المديرية بحيث يحدها:

- شمالا جبل.
- جنوبا ارتفاع الطريق الولائي وسط حي مرماد.
- شرقا سكة غير نافذة جزء ومقر مديرية الشؤون الدينية جزء آخر.
- غربا ممر غير نافذ جزء ومقر مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبها أربعة مصالح و هي :

- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل
- مصلحة التربية البدنية و الرياضة
- مصلحة الشباب
- مصلحة الاستثمارات و التجهيز

❖ أهمية وأهداف مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية

تهدف مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية في مجمل نشاطاتها على إستيعاب أكبر عدد من الشباب وتنظيمهم ولم شملهم في جمعيات ونوادي رياضية قصد تنشيطهم وحمايتهم من الآفات الإجتماعية المحيطة بهم، إلى جانب تثقيفهم وترسيخ الروح الوطنية في نفوسهم والعمل على جعلهم صالحين يستفيد منهم المجتمع، ومحاولة إنقاذهم من الأخطار التي تحيط بهم وهذا بإنخراطهم في مختلف النوادي الرياضية والجمعيات الشبانية وكذا تنظيم الرحلات والمخيمات الصيفية وتنظيم التوأمة بين المديريات (مديريات القطاع) عبر تراب الوطن والعمل على تعريف الشباب بمختلف العادات والتقاليد.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

في هذا المبحث يتم عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي وُزِعَ على العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، بهدف جمع البيانات اللازمة لفهم دور مهارات القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي . وتوفر النتائج المستخلصة من الاستبيان نظرة شاملة على مدى فعالية مهارات القادة الإداريين في التعامل مع الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سير العمل داخل المؤسسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل خصائص أفراد العينة المدروسة، وذلك من خلال تحليل إجابات المشاركين المتعلقة بالمعلومات الشخصية لهم. سنركز على خمسة عبارات تتضمن الجنس، الفئة العمرية المستوى التعليمي، الصنف المهني، وسنوات الخبرة. سيتم تقديم هذه البيانات بشكل يوضح النسب المئوية والتوزيعات لكل من العوامل المدروسة، مما يساعد في فهم تركيبة وتنوع العينة المدروسة.

أولاً: الجنس

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس:

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

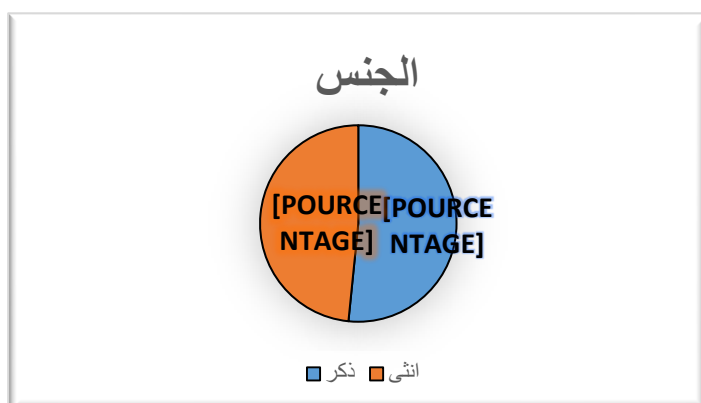
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	51.6%
أنثى	15	48.4%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة بناءً على الجنس:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

الشكل رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 51,6%، أي ما يعادل 16 ذكرا مقابل نسبة 48,4% للإناث، أي ما يعادل 15 أنثى، وهذا يشير إلى تقارب نسبي في التوزيع بين الجنسين داخل المؤسسة، مع تفوق طفيف لفئة الذكور.

ثانيا: العمر

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب العمر:

الجدول رقم 18 : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0.0%
30-40 سنة	15	48.4%
41-50 سنة	12	38.7%
أكثر من 50 سنة	4	12.9%
المجموع	31	100%

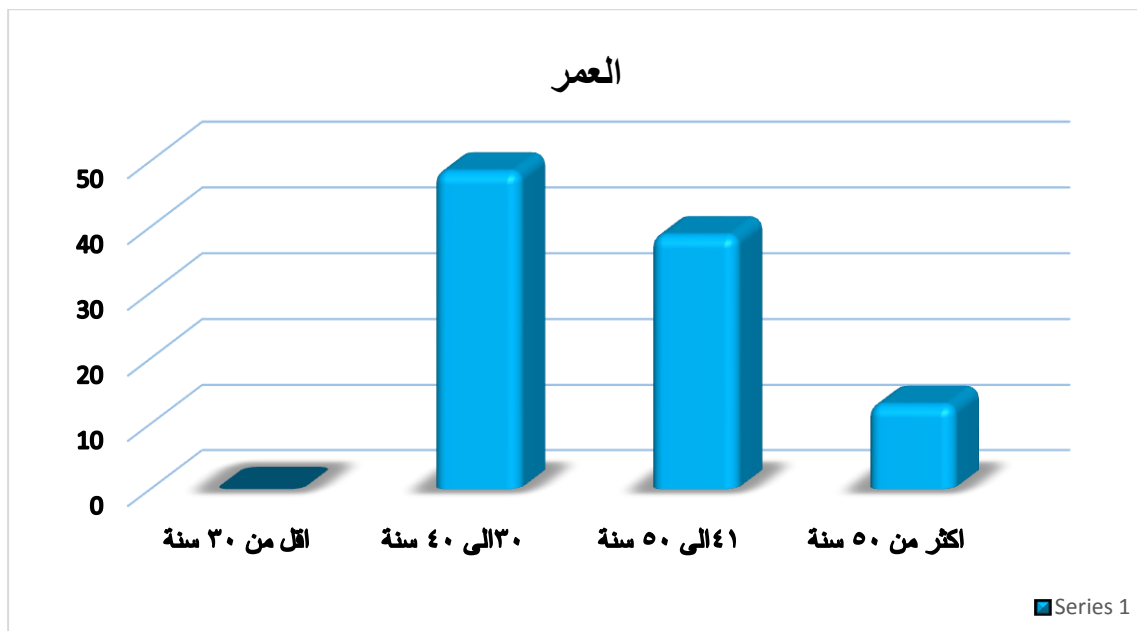
المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 51,6%، أي ما يعادل 16 ذكرا مقابل نسبة 48,4% للإناث، أي ما يعادل 15 أنثى، وهذا يشير إلى تقارب نسبي في التوزيع بين الجنسين داخل المؤسسة، مع تفوق طفيف لفئة الذكور.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة بناءً على العمر:

الشكل رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها 48,4%، أي ما يعادل 15 موظفًا. تليها الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة بنسبة 38,7% أي ما يعادل 12 موظفًا. أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 12,9% أي ما يعادل 4 موظفين، في حين لم تسجل الفئة العمرية أقل من 30 سنة أي تمثيل ضمن العينة (0.0%). ويعكس هذا التوزيع أن مؤسسة مديرية الشباب والرياضة بولاية غرداية تعتمد بشكل رئيسي على فئة الموظفين متوسطي العمر، مما يشير إلى توجيهها نحو توظيف موارد بشرية تجمع بين الخبرة والكفاءة، وهو ما قد ينعكس على فعالية مهارات القيادة الإدارية في معالجة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.

ثالثًا: المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المؤهل العلمي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

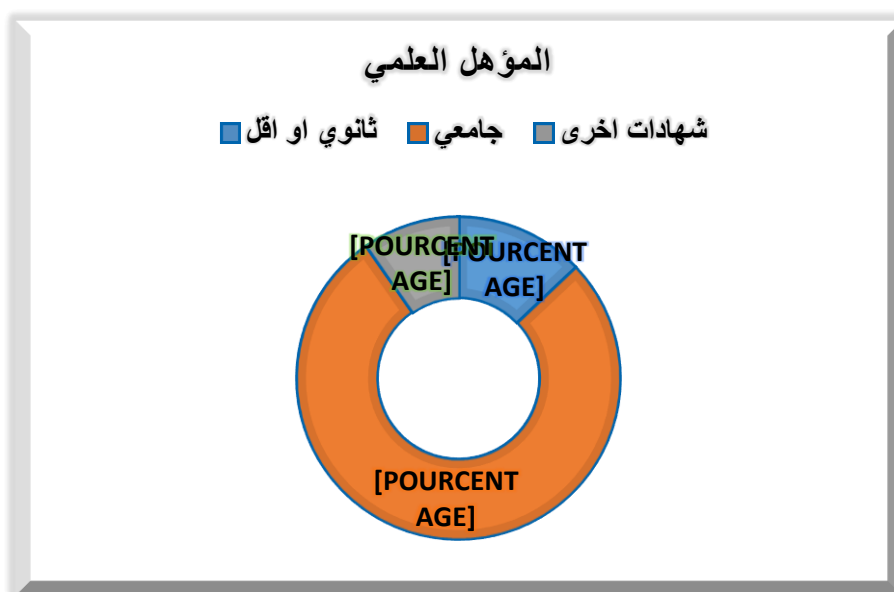
الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	4	12.9%
جامعي	24	77.4%
شهادات أخرى	3	9.7%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم 5 : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الحاصلة على الشهادات الجامعية تُشكّل النسبة الغالبة من موظفي عينة الدراسة، حيث بلغت 77,4%، أي ما يعادل 24 موظفًا. تليها فئة الحاصلين على مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 12,9% أي ما يعادل 4 موظفين، ثم تأتي فئة أصحاب الشهادات الأخرى بنسبة 9,7%، أي ما يعادل 3 موظفين فقط، ويُظهر هذا التوزيع أن مؤسسة مديرية الشباب والرياضة بولاية غرداية تعتمد بدرجة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

كبيرة على الكفاءات الجامعية في توظيفها، وهو ما يعكس حرصها على توفير موارد بشرية مؤهلة علمياً تماشياً مع متطلبات مهامها في مجال تسيير الشباب والأنشطة الرياضية، بالإضافة إلى سعيها نحو رفع مستوى الأداء التنظيمي من خلال توظيف أصحاب المؤهلات العليا.

رابعاً: سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 20 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

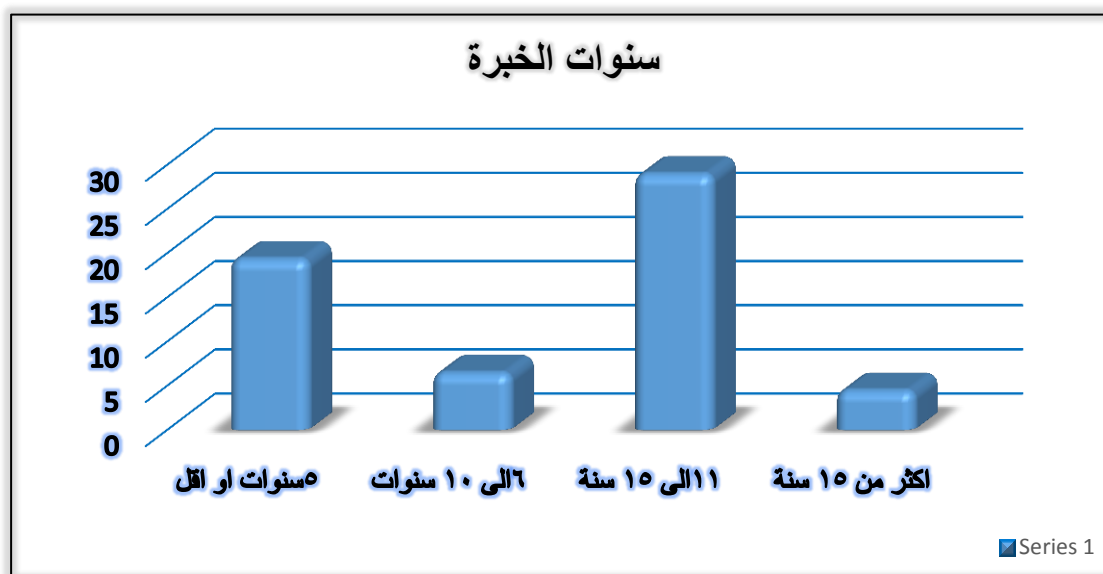
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات أو أقل	6	19.4%
6-10 سنوات	2	6.5%
11-15 سنة	9	29.0%
أكثر من 15 سنة	14	45.1%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة بناءً على سنوات الخبرة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

الشكل رقم 6 : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel

يتبين من الجدول أن أغلب موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية غرداية لديهم خبرة مهنية تتجاوز 15 سنة، حيث بلغت نسبتهم 45,1%، ما يعادل 14 موظفًا. تليها فئة الخبرة بين 11 و 15 سنة بنسبة 29%، ثم فئة الخبرة بين 5 سنوات أو أقل بنسبة 19,4%، وأخيرًا فئة الخبرة بين 6 و 10 سنوات بنسبة 6,5%. هذا يعني أن معظم موظفي المديرية يتمتعون بخبرة كبيرة، مما يعكس كفاءتهم العالية وقدرتهم على تنفيذ المهام بفعالية

خامسا: الوظيفة

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الوظيفة

الجدول رقم 21 : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

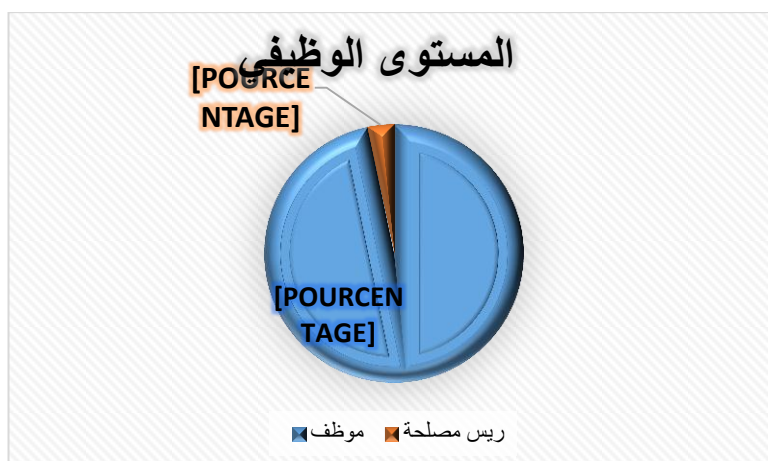
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
96.8%	30	موظف
3.2%	1	رئيس مصلحة
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

الشكل رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يتبين من الجدول أن أغلب موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية غرداية يشغلون وظيفة "موظف"، حيث بلغت نسبتهم 96,8%، أي ما يعادل 30 موظفًا. بينما يشغل فئة صغيرة جدًا من الموظفين وظيفة "رئيس مصلحة"، بنسبة 3,2%، أي ما يعادل موظفًا واحدًا فقط. هذا يُظهر أن الهيكل الوظيفي في المديرية يعتمد بشكل أساسي على الموظفين في المناصب التنفيذية.

المطلب الثاني: تحليل عناصر المحور الأول للاستبيان

المحور الأول: أبعاد القيادة الإدارية

1. المهارات الفنية

الجدول رقم 22 : الإتجاه العام لعبارات البعد الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
يمتلك القائد المعرفة فنية بطبيعة العمل	3.52	0.89	3	موافق
يستخدم القائد الأدوات والتقنيات بفعالية	3.48	0.92	4	موافق
يقدم القائد الدعم الفني للموظفين	3.61	0.85	2	موافق بشدة
يساهم القائد في حل المشكلات الفنية بسرعة	3.78	0.82	1	موافق بشدة
المجموع / المتوسط العام	3.60	0.87	-	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول المتعلق بالمهارات الفنية، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قدر بـ 3.60، وهو يقع عند مستوى قبول مرتفع،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

حيث يشير إلى درجة "موافق بشدة" حسب جدول التقدير المعتمد. أما الانحراف المعياري المقدر بـ 0.87، فيعكس تقارب آراء أفراد العينة حول أهمية امتلاك القائد الإداري لمهارات فنية تساعده في أداء دوره داخل المؤسسة. وهذا يدل على أن القيادة في المؤسسة تظهر كفاءة في استخدام المعرفة الفنية في إدارة الصراع التنظيمي بفعالية.

1. المهارات الإنسانية

الجدول رقم 23 : الإتجاه العام لعبارات البعد الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
يتعامل القائد مع الموظفين باحترام	3.65	0.94	2	موافق بشدة
يستمع القائد لملاحظات الموظفين باهتمام	3.81	0.88	1	موافق بشدة
يشجع القائد التعاون والعمل الجماعي	3.42	0.91	3	موافق
يثير القائد الصراعات داخل الفريق بعدالة	2.87	1.12	4	محايد
المجموع / المتوسط العام	3.44	0.96	-	محايد

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الخاص بالبعد الثاني المرتبط بـ المهارات الإنسانية، نجد أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3.44، وهو يشير إلى مستوى "محايد" بالرغم من وجود بعض العبارات التي حازت على تقدير "موافق بشدة". أما الانحراف المعياري المقدر بـ 0.96، فيشير إلى وجود تباين نسبي في آراء المستجوبين. هذا يعكس أن التعامل الإنساني داخل المؤسسة يحتاج إلى المزيد من التطوير، خاصة في ما يخص إدارة العلاقات والحد من النزاعات بين الأفراد، مما قد يؤثر على فاعلية القيادة في حل الصراعات التنظيمية

1. المهارات الفكرية

الجدول رقم 24 : الإتجاه العام لعبارات البعد الثالث

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
يخطط القائد استراتيجيا لتحقيق أهداف المؤسسة	3.72	0.86	2	موافق بشدة
يتخذ القائد قرارات مبنية على تحليل منطقي	3.84	0.82	1	موافق بشدة
يبدع القائد في حل المشكلات المعقدة	3.55	0.89	3	موافق بشدة
يتكيف القائد مع التغيرات التنظيمية بمرونة	3.52	0.91	4	موافق
المجموع / المتوسط العام	3.66	0.87	-	موافق بشدة

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

فيما يخص البعد الثالث المتعلق بـ **المهارات الفكرية**، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام هو **3.66**، وهو يشير إلى مستوى **"موافق بشدة"**، ما يدل على وجود وعي إداري متقدم في جانب التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات بناءً على التحليل المنطقي. الانحراف المعياري المقدر بـ **0.87** يدل على وجود انسجام نسبي بين آراء أفراد العينة. هذا يعكس قدرة القادة في مؤسسة مديرية الشباب والرياضة على التعامل مع الصراعات بطريقة فكرية ممنهجة، وتبني حلول مبتكرة.

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم 25: الإتجاه العام لعبارات البعد الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
يستخدم القائد المهارات الإنسانية في حل الصراعات	3.68	0.87	3	موافق بشدة
يوجه القائد المهارات الفنية نحو حل الصراعات	3.55	0.92	5	موافق
تستخدم المؤسسة تقنيات إدارية لحل الصراعات	3.72	0.85	2	موافق بشدة
تطبق المؤسسة استراتيجيات إدارية لإدارة الصراع	3.23	1.15	8	محايد
تستخدم المؤسسة استراتيجيات إدارة الصراع	3.16	1.18	9	محايد
يستخدم القائد مهارات الاتصال في حل الصراع	3.81	0.84	1	موافق بشدة
يحلل القائد أسباب الصراع بطريقة منهجية	3.65	0.89	4	موافق بشدة
تستخدم المؤسسة أساليب التكيف مع النزاعات	3.42	0.96	6	موافق
يتفهم القائد احتياجات الموظفين أثناء الصراع	3.39	0.97	7	موافق
تتبنى المؤسسة أساليب جديدة لحل الخلافات	3.71	0.86	3	موافق بشدة
المجموع	3.53	0.93	-	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بالنسبة للبعد الرابع المرتبط بـ **إدارة الصراعات**، فإن المتوسط الحسابي العام بلغ **3.53**، مما يضعه ضمن مستوى **"موافق"**، وهو مؤشر إيجابي على امتلاك المؤسسة لمجموعة من الآليات والأساليب المعتمدة لحل النزاعات. أما الانحراف المعياري البالغ **0.93** فيشير إلى درجة مقبولة من التباين في وجهات نظر المشاركين، مما قد يعكس اختلافًا في تطبيق تلك الاستراتيجيات من مصلحة إلى أخرى داخل المؤسسة. يمكن القول إن المؤسسة تبذل جهودًا ملحوظة في إدارة الصراعات التنظيمية، غير أنها تحتاج إلى تعزيز أكثر لتوحيد تلك الجهود وتطويرها بشكل مستدام.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و النتائج

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بدور مهارات القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مديريةية الشباب والرياضة لولاية غرداية، وتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم اختبار جميع الأبعاد مجتمعة، والنتائج موضحة فيما يلي:

المتغير التابع : إدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات المستقلة : أبعاد القيادة الإدارية (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية)

المطلب الأول : إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد

يهدف هذا المطلب إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية في دراستنا، و ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يسمح بقياس تأثير جميع أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم 26: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	نتيجة الاختبار
المهارات الفنية (X_1)	0.196	2.197	0.001	قبول الفرضية
المهارات الإنسانية (X_2)	0.420	6.744	0.000	قبول الفرضية
المهارات الفكرية (X_3)	0.461	8.043	0.000	قبول الفرضية
معامل التحديد (R^2)	0.991	—	—	—
قيمة (F)	1916.964	—	0.000	—

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

معادلة الانحدار:

$$Y = 0.196X_1 + 0.420X_2 + 0.461X_3$$

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية تكشف عن تأثيرات إيجابية لجميع أبعاد القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي. أبعاد القيادة تشمل المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية كمتغيرات مستقلة، بينما إدارة الصراع التنظيمي هي المتغير التابع.

أظهر جدول أن جميع أبعاد القيادة الإدارية لها تأثير معنوي على إدارة الصراع التنظيمي. فقد تم قبول فرضية كل من المهارات الفنية (X_1) والمهارات الإنسانية (X_2) والمهارات الفكرية (X_3)، حيث كانت جميع القيم الإحصائية للاحتتمالات (Sig) أقل من 0.05، مما يعني أنها تساهم بشكل إيجابي في تفسير المتغير التابع.

معامل التحديد ($R^2 = 0.991$) يظهر أن 99.1% من التغيرات في إدارة الصراع التنظيمي يمكن تفسيرها بواسطة أبعاد القيادة الإدارية، بينما النسبة المتبقية (0.9%) تعود إلى عوامل أخرى قد لا تكون مغطاة في النموذج.

قيمة F (1916.964) ومستوى الدلالة (Sig = 0.000) تشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل معنوي جداً، مما يعزز من قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ترتيب تأثير المهارات في إدارة الصراع التنظيمي يوضح أن المهارات الفكرية (X_3) تأتي في المرتبة الأولى ($\beta = 0.461$)، مما يبرز أهمية التفكير التحليلي والاستراتيجي في التعامل مع الصراعات التنظيمية. تليها المهارات الإنسانية ($\beta = 0.420$) (X_2) التي تسلط الضوء على أهمية مهارات التواصل وبناء العلاقات. أما المهارات الفنية (X_1) فتأثيرها أقل ($\beta = 0.196$)، مما يدل على دورها في التعامل مع الصراعات من خلال المعرفة الفنية المتخصصة.

$$Y = 0.196X_1 + 0.420X_2 + 0.461X_3 \text{ : معادلة الانحدار الخطي}$$

وهذا يعكس التأثير الإيجابي لجميع أبعاد القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثاني: لاختبار الفرضيات الفرعية لمهارات القيادة الإدارية

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار كل فرضية فرعية على حدة، لقياس الأثر المستقل لكل من المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، و المهارات الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

الجدول رقم 27: نتائج تحليل الانحدار للفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	نتيجة الاختبار
المهارات الفنية	إدارة الصراع التنظيمي	2.197	0.044	قبول الفرضية
المهارات الإنسانية	إدارة الصراع التنظيمي	6.744	0.000	قبول الفرضية
المهارات الفكرية	إدارة الصراع التنظيمي	8.043	0.000	قبول الفرضية

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية و إدارة الصراع التنظيمي

يركز هذا المطلب على تحليل قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط الخطي، لتحديد درجة ترابط القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة مع إدارة الصراع التنظيمي.

○ تحليل معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و التابع الرئيسيين:

بهدف تحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل الرئيسي "القيادة الإدارية" بأبعادها الثلاثة (المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية) والمتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي"، قمنا بتحليل معطيات الجدول المستخرج من برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والمبيّنة في الجدول التالي:

جدول رقم 28: معامل الارتباط الخطي بين المتغيرين

المعايير الإحصائية				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح	إحصائية F	مستوى الدلالة Sig
0,891	0,794	0,791	289,357	0,000

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي (R) بين القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي قد بلغ 0.891، أي بنسبة (89.1%)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.794، وهو ما يعني أن 79.4% من التغيرات في إدارة الصراع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة. في حين أن النسبة المتبقية المقدرة بـ 20.6% تُعزى إلى متغيرات وعوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، من ضمنها العوامل العشوائية والخطأ.

المطلب الرابع: عرض الفرضيات الرئيسية و الفرعية و تفسير نتائجها

نتطرق في المطلب إلى عرض الفرضيات الرئيسية و الفرعية، كما وردت في الدراسة، مع تفسير النتائج المتوصل إليها في ضوء البيانات الإحصائية المحصلة.

أولاً: الفرضية الرئيسية

(1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الإدارية (المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية) وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسات.

• **النتيجة:** تبين أن جميع أبعاد القيادة الإدارية (المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية) لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على فعالية إدارة الصراعات التنظيمية. حيث كانت قيمة (T) للمجموعة كلها ذات دلالة إحصائية بأقل من 0.05 (المهارات الفنية: 0.001، المهارات الإنسانية: 0.000، المهارات الفكرية: 0.000)، ما يشير إلى وجود علاقة قوية بين هذه المتغيرات وفعالية إدارة الصراعات التنظيمية. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.991، مما يعني أن 99.1% من التباين في إدارة الصراع التنظيمي يمكن تفسيره من خلال مهارات القيادة الإدارية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

علاقة الارتباط: تظهر نتائج معامل الارتباط (R) قيمة قوية قدرها 0.891، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي قوي بين المهارات القيادية الفعالة (الفنية، الإنسانية، والفكرية) وفعالية إدارة الصراعات التنظيمية.

علاقة التأثير: وفقًا لمعامل التحديد (R^2) البالغ 0.991، يظهر أن تأثير مهارات القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي يكون عاليًا جدًا. وهذا يعني أن معظم التباين في فعالية إدارة الصراعات يعود إلى المهارات القيادية، مما يعزز صحة الفرضية الرئيسية التي تؤكد وجود تأثير كبير للقيادة الإدارية على إدارة الصراعات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة - غرداية

(2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية للقائد الإداري وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية.

○ النتيجة : أظهرت النتائج أن المهارات الفنية للقائد الإداري لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة الصراعات التنظيمية. حيث كانت قيمة (T) للمقارنة 2.197 وقيمة (Sig) بلغت 0.044، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وفعالية إدارة الصراعات التنظيمية. بالتالي، تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

(3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية للقائد الإداري وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية.

○ النتيجة : تبين أن المهارات الإنسانية للقائد الإداري تؤثر بشكل كبير على إدارة الصراعات التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن قيمة (T) للمقارنة بلغت 6.744 وقيمة (Sig) كانت 0.000 وهو ما يعني أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وفعالية إدارة الصراعات التنظيمية. بناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية للقائد الإداري وبين فعالية إدارة الصراعات التنظيمية.

○ النتيجة : أظهرت النتائج أن المهارات الفكرية للقائد الإداري تعد الأكثر تأثيراً في إدارة الصراعات التنظيمية، حيث كانت قيمة (T) للمقارنة 8.043 وقيمة (Sig) 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وقوية بين المهارات الفكرية وفعالية إدارة الصراعات التنظيمية. وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

جميع أبعاد القيادة الإدارية (المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية) لها علاقة ذات دلالة إحصائية مع فعالية إدارة الصراعات التنظيمية. المهارات الفكرية كانت الأكثر تأثيراً، تليها المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، تبين أن مهارات القيادة الإدارية هي عنصر أساسي في التعامل مع الصراعات التنظيمية. وقد أظهرت النتائج الإحصائية المستخلصة، باستخدام أدوات تحليل العلمية الدقيقة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير قوي بين أبعاد القيادة الإدارية - لا سيما المهارات الفكرية، تليها الإنسانية ثم الفنية - وبين فعالية إدارة الصراعات. كما أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن المهارات الفكرية تمثل البعد الأكثر تأثيراً، هذا الذي يعكس أهمية التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الرشيدة في معالجة النزاعات داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن المهارات الإنسانية تسهم بدرجة معتبرة في تعزيز بيئة عمل قائمة على التفاهم والتعاون، بينما تبرز المهارات الفنية كعنصر داعم في حل المشكلات اليومية ذات الطابع التقني. وعليه، يمكن القول أن تعزيز قدرات القادة الإداريين في الجوانب الفكرية والإنسانية والفنية يمثل مفتاح رئيسي لتحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسات، خاصة في ظل التحديات التنظيمية المتزايدة. كما تؤكد هذه النتائج على أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية كآلية استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل حدة النزاعات.

الخاتمة

الخاتمة

لقد سعت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكالية الرئيسية المتمثلة في "ما مدى تأثير مهارات القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية؟"، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والميداني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإدارية (الفنية، الإنسانية، والفكرية) وبين فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، وهو ما يؤكد تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة.

كما أجابت الدراسة بشكل منهجي ودقيق عن مجمل الأسئلة الفرعية، حيث أظهرت النتائج:

○ أن مهارات القيادة الإدارية متوفرة بدرجات متفاوتة لدى القادة، مع بروز واضح للمهارات الفنية والإنسانية.

○ أن المهارات الفنية للقادة تساهم في توجيه الموظفين وحل المشكلات، مما يخفف من حدة الصراعات.

○ أن المهارات الإنسانية تؤثر إيجاباً في مناخ العمل من خلال تحسين التواصل وتعزيز العلاقات المهنية.

○ أن المهارات الفكرية تؤدي دور محوري في دعم اتخاذ القرار وتحليل المواقف الصراعية بطريقة استراتيجية.

○ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة ببعض المتغيرات الديموغرافية كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

○ أن القادة الإداريين يعتمدون على أساليب متعددة في مواجهة الصراعات من أبرزها الحوار، التفاوض، والنمط القيادي الديمقراطي.

بناء على ذلك يمكن القول إن الدراسات قد نجحت في تقديم إجابات علمية دقيقة ومتكاملة عن الإشكالية الرئيسية وجميع تساؤلاتها الفرعية.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية غرداية، وجد أن لمهارات القيادة الإدارية دور حاسم في التخفيف من حدة الصراعات التنظيمية واحتوائها بطريقة فعالة. ويمكن تلخيص أهم النتائج كما يلي:

○ يتوفر لدى القادة الإداريين مستوى معتبر من المهارات القيادية، لا سيما المهارات الفنية والإنسانية.

○ أثبتت المهارات الفنية فعاليتها في حل المشكلات التشغيلية وتسهيل العمل الجماعي، مما أسهم في تقليل التوترات المرتبطة بسوء التنظيم.

الخاتمة

- برهنت المهارات الإنسانية على دورها في تحسين العلاقات المهنية وتعزيز بيئة عمل قائمة على الحوار والثقة.
- أظهرت المهارات الفكرية دور استراتيجي في التحليل العقلاني واتخاذ قرارات متزنة عند التعامل مع النزاعات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) والقدرة على إدارة الصراعات التنظيمية.
- أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية، خاصة الخبرة المهنية والمستوى العلمي و لم تسجل فروق جوهرية في نتائج الدراسة حسب الجنس.
- يعد النمط القيادي التشاركي (الديمقراطي) الأكثر فعالية في تقليل الصراعات وتحقيق الانسجام التنظيمي.
- ساهمت القيادة الفعالة في تحسين مناخ العمل وتخفيف حدة التوترات بين الموظفين.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة تدعيم وتطوير مهارات القيادة الإدارية لدى مسؤولي المؤسسة من خلال برامج تدريبية متخصصة، تركز على المهارات الفنية، الإنسانية، والفكرية.
- تشجيع النمط القيادي التشاركي (الديمقراطي) الذي يعزز من التواصل، المشاركة في اتخاذ القرار، ويحد من حدة الصراعات.
- اعتماد آليات فعالة لرصد الصراعات التنظيمية في بداياتها والتدخل المبكر لحلها قبل أن تتفاقم.
- تعزيز ثقافة الحوار والتفاهم داخل بيئة العمل عبر جلسات تشاورية دورية، ومبادرات جماعية لتحسين العلاقات بين الأفراد.
- مراعاة الفروقات الفردية والديموغرافية (كالمستوى التعليمي وسنوات الخبرة) عند إعداد القيادات أو توزيع المهام الإدارية.
- إنشاء وحدة تنظيمية داخل المؤسسة تعنى بإدارة النزاعات وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي.
- إدراج مؤشرات الأداء القيادي ضمن تقييم الكوادر الإدارية لضمان فاعلية القيادات في توجيه الموظفين واحتواء التوترات.
- ضرورة القيام بدراسات دورية مشابهة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل وتحسين أساليب القيادة وفقاً للتحولات التنظيمية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات عمومية أخرى بمختلف القطاعات (الصحة، التعليم، الإدارة المحلية) لمقارنة أنماط القيادة وطرق إدارة الصراعات.
- التركيز على دور التحول الرقمي والقيادة الإلكترونية في إدارة الصراعات داخل المؤسسات الحديثة.
- البحث في مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحسين المهارات القيادية وقياس أثرها المباشر على تقليل النزاعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- الكتب

1. البارودي، منال الأحمد. (2013). *إدارة النزاعات والصراعات في العمل*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. الجريري، رائدة عمر. (2007). *القيادات والإدارة لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة*. عمان: دار الفكر.
3. الزبياري، جعفر. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار المناهج.
4. المومني، واصل جميل. (2011). *المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*. الأردن: دار المسيرة.
5. جلدة، سامر بطرس. (2009). *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*. الأردن: دار أسامة.
6. خالد عبد الوهاب الزبيدين. (2013). *القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي*. عمان: دار الأيام.
7. عقوني محمد. (2023). *إدارة المؤسسات*. الأردن: دار صفاء.
8. علي سلمى. (2004). *إدارة السلوك التنظيمي*. مصر: دار غريب.
9. كافي مصطفى يوسف. (2015). *إدارة الصراع والأزمات التنظيمية*. الأردن: دار الندى.
10. محمد إسماعيل بلال. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية وتطبيق*. مصر: دار الجامعة الجديدة.
11. محمد قاسم القريوتي. (2008). *السلوك التنظيمي*. الكويت: مكتبة فلاح.

12. صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

2- مقالات علمية

1. سامح سعيد حجازي. (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الثاني.
2. نداء شحاته. (2015). الصراع التنظيمي. مجلة كلية الآداب، جامعة بنها، ج 4، ع 3.
3. محمد أبو بكر عثمان الحضيبي. (2025). أثر إدارة المعرفة على أنماط القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط والغاز. مجلة جامعة فزان العلمية.
4. محمود أحمد فحيل. (2025). دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد - جامعة الزاوية. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 1، العدد 2.
5. نوال سعد سليمان البلوي، محمد مسلم حسن علي. (2023). استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بالمدارس المتوسطة للبنات بمدينة تبوك (دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية بتفها الأشراف، العدد 1، المجلد 3.
6. سليمان تبشيتين، محمد لمين. (2020). الصراع التنظيمي، المفهوم، المحددات والنتائج. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 2، العدد 1، الصفحات 156-168.
7. زرنوح محمد، بن سليم سعدي وآخرون. (2022). واقع ممارسة أنماط القيادة داخل المكتبات الجامعية. مجلة أوراق بحثية، المجلد 2، العدد 1.

3- أطروحات و مذكرات جامعية

1. أكرور سهام. (2018). تأثير الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بالخطوط الجوية الجزائرية. جامعة الجزائر 3، إدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

2. بوصوار يمينة، شعوة نصيرة. (2024). دور القيادة الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

جامعة ابن خلدون تيارت.

3. غربي محمد. (2018). دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة: دراسة ميدانية

بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء .المركز الجامعي الوشكري تيارت.

4. هبال عبد المالك. (2016). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في الجامعات

الجزائرية .جامعة فرحات عباس - سطيف 1.

4- الكتب الأجنبية

1. Benabdelhadi, K. I. (2023). *Transformer l'administration publique : le*

leadership agile et l'adaptation au changement technologique.

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME), 4(3-1), 710–723.

2. Rinfret, D. M. (2007). *Le « leadership administratif » comme concept utile*

à la modernisation de l'administration publique. Revue française

d'administration publique, (123), 423–442.

3. Rinfret, N. (2012). *Leadership. Le Dictionnaire encyclopédique de*

l'administration publique, École nationale d'administration publique

(ENAP), Canada., 4.

5- أطروحات جامعية أجنبية

1. Aslin, D. M. (2018). *Administrative leadership teams and impacts on campus culture as measured by collaboration, decision making, conflict, communication, favoritism, and confidence*. **Texas A&M University**, Educational Administration.
2. Feryel, B. F. (2021). *Leadership et management*. **Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem**, Management stratégique

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



السيدات، السادة الأفاضل

تحية طيبة و بعد ...

استكمالا للحصول على شهادة ليسانس الأكاديمي في تخصص إدارة الموارد البشرية، وفي إطار التحضير لموضوع المذكرة تحت عنوان دور مهارات القيادة الادارية في ادارة الصراعات التنظيمية يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجين منكم التجاوب مع هذه الفقرات من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، علما بأن هذه المعلومات المعبئة من طرفكم ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العملي فقط .

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

العمر : اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ اكثر من 41 الى 50 سنة ☐ اكثر من 50 ☐

المؤهل العلمي : ثانوي او اقل ☐ جامعي ☐ شهادات اخرى ☐

الخبرة : 5 سنوات او اقل ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى ☐ اكثر من 15 ☐

المستوى الوظيفي : موظف ☐ رئيس مصلحة ☐

الجزء الثاني:

المحور الأول: أبعاد القيادة الإدارية

1. المهارات الفنية

الترقيم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يمتلك القائد معرفة فنية بطبيعة العمل .					
2	يستخدم القائد الأدوات والتقنيات بفعالية.					
3	يقدم القائد الدعم الفني للموظفين.					
4	يساهم القائد في حل المشكلات الفنية بسرعة.					

2. المهارات الإنسانية

الترقيم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	يتعامل القائد مع الموظفين باحترام .					
6	يستمتع القائد لملاحظات الموظفين باهتمام.					
7	يشجع القائد التعاون والعمل الجماعي.					
8	يُدير القائد الصراعات داخل الفريق بعدالة .					

3. المهارات الفكرية

الترقيم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	يُخطط القائد استراتيجياً لتحقيق أهداف المؤسسة .					
10	يتخذ القائد قرارات مبنية على تحليل منطقي.					
11	يبدع القائد في حل المشكلات المعقدة .					
12	يتكيف القائد مع التغيرات التنظيمية بمرونة.					

المحور الثاني: ادارة الصراع التنظيمي

الترقيم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تساعد المهارات الإنسانية في تقليل حدة الصراع داخل المؤسسة.					
2	يؤدي ضعف المهارات الفنية إلى تفاقم الصراع داخل الفريق.					
3	تسهم المهارات الفكرية في الحد من الصراعات التنظيمية.					
4	المؤسسة تتبع استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع التنظيمي.					
5	يتم توفير التدريب المستمر للموظفين حول استراتيجيات إدارة الصراع.					
6	تساعد القيادة الفعالة في تجنب الصراع داخل الفرق.					
7	القائد قادر على تحديد أسباب الصراع والعمل على معالجتها بشكل مناسب.					
8	المؤسسة تفضل استخدام الحلول التفاوضية لتسوية النزاعات.					
9	الموظفون يتمتعون بمعرفة كافية حول آليات تسوية النزاع داخل المؤسسة.					
10	القيادة الجيدة تُساهم في حل النزاعات بفعالية.					

الملحق رقم 2 : جدول التحكيم

جدول تحكيم الأساتذة

أسماء أساتذة	الرتبة العلمية	القسم و الجامعة
د.بن زين حمزة	محاضر -أ-	قسم علوم التسيير جامعة غرداية
د.بوقليمينة عائشة	محاضر -أ-	قسم علوم التسيير جامعة غرداية
د. علجية حنان	محاضر -أ-	قسم علوم التسيير جامعة غرداية
د.بودودة صديق	أستاذ -م-	قسم علوم التسيير جامعة غرداية

