

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Munirah Ali ALYabis	اسم الطالب
Students I.D	2021200192	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ آخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 20-05-2021 في تمام الساعة 9 مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط 12.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

دور قائد الفريق في إدارة النزاعات

مقدمة:

أصبحت القيادة الإدارية في مختلف أنواع الشركات والجهات الحكومية والخاصة ذو أهمية عظمى حيث تؤثر على نجاح المشاريع و أداء فريق العمل، وتمكن الفريق من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية بكل كفاءة و فعالية، والقيادة أساسها هو التأثير على سلوك الأشخاص الآخرين، تنشأ الصراعات بين الوحدات والأقسام داخل المنظمة بسبب تداخل المهام ، تباين الأهداف ، وندرة الموارد ، ولكن بعض تلك الصراعات هي صراعات وظيفية لها تأثيرات إيجابية ويمكن أن تصبح كقوة تحفيزية للأفراد والجماعات أما البعض الآخر من الصراعات فهي صراعات غير وظيفية ويكون لها آثار سلبية على علاقات العاملين و أدائهم وتسبب اضعاف الوقت والموارد وهذا ينعكس على أداء المنظمة بشكل سلبي.

فالنزاع أمر موجود داخل المنظمات ولكن القدرة على إدارة هذه النزاعات داخل المنظمة هي واحدة من أهم المهارات التي يحتاجها القائد للتعامل مع تلك النزاعات التي تنشأ داخل المنظمة وتعد أهمية عملية إدارة النزاع بمستوى أهمية صنع القرارات والقيادة.

ومفهوم القيادة العام هي القدرة على السيطرة على الآخرين وتوجيههم لتحقيق اهداف المنظمة، في هذا البحث سنتطرق لأثر النزاعات على أداء الفريق و دور القائد في فض النزاعات، حيث ان الصراع يحدث بشكل متكرر في أي مكان عمل، ومن آثارها السلبية اختلال أداء الفريق، وزيادة معدل دوران الموظفين.

ففي المنظمة يوجد عدة قادة يتعاملون مع النزاعات بطرق مختلفة حسب نمط القيادة المتبع، فمديري المباشر يتبع أسلوب قيادة كاريزمية (Charismatic style)، فهو يقوم دائما بالعمل و التحفيز، والمشرف على الفريق يتبع أسلوب القيادة بالتدريب و المتابعة و التوجيه (Coach-Style) ، اجد ان الأسلوبين ناجحين في بيئة العمل حيث أن الفريق محب للقائد و لديهم ولاء له، أيضا بسبب الخطابات التحفيزية فالنزاعات في الفريق تقل بشكل كبير، والأسلوب بالتوجيه و التدريب مهم للتطوير و تعديل أخطاء الفريق بشكل مباشر لذلك عادة هذا الأسلوب ناجح في تقليل النزاعات في الفريق بسبب استمرارية التوجيه لكل أعضاء الفريق فالأخطاء تقل وبالتالي تقل المشاكل في بيئة العمل وبين افراد الفريق ايضا.

مشكلة البحث:

عدم ادراك بعض رؤساء المنظمات بأن نشوء الصراعات داخل المنظمات بات أمرا حتميا وما على ادارات المنظمات الا القبول بتلك الصراعات وحسن إدارتها، وإعتقاد البعض بأن الصراع أمرا غير مرغوب فيه داخل المنظمة والنظر اليه على أنه سلوك يجب مواجهته بقوة متجاهلين ما تحمله بعض أنواع الصراعات من تأثيرات إيجابية على أداء وفاعلية المنظمة.

أهمية البحث:

تتركز أهمية البحث في انه يطرح موضوع النزاعات و الصراعات بين الأقسام وفرق العمل في المنشآت التي تؤثر في أداء منظمات الأعمال وتسبب تأخر في النتائج و قلة في فعالية العمل وهذا بسبب عدم ادراك هذه المنظمات و المنشآت لأسباب هذه الصراعات و كيفية حدوثها وطرق التعامل معها وحلها أو الاستفادة منها حيث أن بعض الصراعات لها نتائج إيجابية

ويمكن استغلالها.

هدف البحث:

يهدف البحث للحديث عن أنواع الصراعات و طبيعتها التي تنشئ بين الأقسام و أفراد الفريق الواحد، ودور القائد في حل الصراعات و معرفة مصادرها و كيفية استغلالها.

دراسات علمية:

الدراسة الأولى:

دراسة للباحث (خالد تلعيث) بعنوان (دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية) سنة (2010م) ، قام الباحث بتناول الدراسة وكتابة تعريفاتها المهمة و ذكر اهم خصائصها، وتطرق الباحث أيضا عن متطلبات إدارة الأزمات و استراتيجيات و أهداف إدارة الصراعات و الأزمات، وقام بإدراج المفاهيم و النظريات التي وصفت القيادة، و حاول الباحث في دراسته الى التطرق الى ازمة الإسمنت في دولة الجزائر التي حدثت من سنة 2007 الى 2010، وقام بشرح طريقة تعامل القيادة وهي وزارة التجارة مع الأزمة وكيف قامت بحلها ومعرفة أسبابها.

الدراسة الثانية:

تحت عنوان (دور القيادة في إدارة الأزمات) سنة (2001م) للكاتبه عفاف الباز، حيث تناولت الدراسة ماهية الأزمة وأهم مراحلها وخصائص القيادة و إبراز دور القائد في إدارة الأزمات ، و تم طرح مثال وهي أزمة بنك الاعتماد والتجارة المصري ، وأكدت الباحثة أن الأزمات تأتي متعاقبة وهي من صنع البشر ، وأن المنظمات لا تسعى فقط للمواجهة ، لكنها تسعى لمنع حدوثها ، كما أكدت الباحثة أن للقيادة غير التقليدية أهمية في إدارة الأزمات وجعل المنظمة مستعدة للأزمات.

المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي ،فالمنهج الوصفي يتناول الظواهر كما في الواقع من دون تأثير من الباحث وهذا يعطي نتائج اكثر واقعية، و على ذلك فإن المنهج الوصفي تم الاعتماد عليه في جمع المعلومات عن الموضوع محل البحث ، من خلال اختيار عينة من مجتمعات الأعمال، وتم اختيار الأسلوب المسحي وهو يصف ظاهرة و يجمع بيانات عنها ويقرر حالتها في الوقت الحالي كما هي موجودة في مجتمع الدراسة.

النتائج و المناقشة:

مفاهيم و تعريفات:

ماهو مفهوم القيادة والنزاع (Definition of Leadership and Conflicts) سنقوم بالتطرق أولا لبعض المفاهيم و التعاريف التي ذكرت سابقاً،

1. عرفت القيادة بأنها عملية توجيه وتأثير القائد بالمرؤوسين لدفعهم وتشجيعهم باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو تحقق

الأهداف المشتركة (skittle We , 2006)

2. تم تعريف الصراع أو النزاع بأنه تعارض يظهر عندما يتسبب سلوك مجموعة معينة تسعى لتحقيق أهداف من عرقلة و إعاقة الآخرين من تحقيق أهدافهم. (Gareth, 2001)

الصراع:

استراتيجيات إدارة الصراع:

الصراع ظاهرة طبيعية في الحياة، هذا لأن الأشخاص في المنظمات لديهم أهداف مختلفة وأيضاً لأن المنظمات تتكون من موارد محدودة، اقترح توماس (1976) في كتيبه الشهير لعلم النفس الصناعي والتنظيمي " الصراع و إدارة الصراع " ، نموذج عملية الصراع الذي ينتج عنه أربع مراحل: الإحباط ، والتصور ، والسلوك ، والنتيجة. على أساس هذه المراحل ، قدم توماس كيلمان (1977) جرداً يصف أنماطاً مختلفة لحل النزاع حيث تبحث الأطراف المتصارعة عن أساليب أو استراتيجيات مناسبة لحل النزاع تركز إلى حد كبير على الموقف والأهداف الخاصة بالأطراف.

و ذكر Bowes (2008) أن المديرين الموظفين لا يعرفون كيفية إدارة النزاع في المواقف التي تحدث في مكان العمل، و أن المعرفة وفهم أنواع مختلفة من النزاع وتطبيق استراتيجيات مناسبة لحل الصراع ، هي مهارة عظيمة ، نادراً ما يمتلكها المديرين، لأن الصراع أمر طبيعي لجميع المنظمات لا يمكن القضاء عليه تماماً، ولكن يمكن بالتأكيد تقليله أو التحكم فيه إذا تم الاهتمام به بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب، وفي أحيان أخرى وجود النزاعات أمراً ليس سيئاً، الصراعات أيضاً لها بعض الجوانب الإيجابية، إنها تنمي وتظهر الإبداع والابتكار والتغيير.

فتحليل النزاع و تشخيصه من النقاط المهمة للوصول لحل مناسب، ويكون غالباً من خلال الوقوف على النزاع ثم تحليله و التدقيق في مسبباته، بعد تحليل نتائج الاستبيان الذي تم على مجموعة من الموظفين وجدنا ان في منظمات الأعمال أغلب المسببات للنزاع هي عدم وضوح مهمه و دور الموظف و تداخل المهام بين افراد الفريق و ضعف الاتصال بين الموظفين و مديرهم وبين الموظفين انفسهم، ووجدنا أن توقعات الموظفين التي لا تستطيع إدارة المنظمة تلبيتها تعد من اهم أسباب النزاع، ويتكون أيضاً بعض الصراعات بسبب التنافس بين الأفراد و الأقسام على الموارد وخاصة المحدودة منها، ونجد أيضاً أن التنوع الثقافي و اختلاف الجنسيات قد يكون من مسببات الصراع في بيئة العمل، وعدم توافر الشفافية في الأنظمة والإجراءات.

وأرى ان مهما اختلفت أسباب النزاع فالحكمة في كيفية التعامل معه و تحديد مسبباته و ماهي الطرق الصحيحة لحل كل نزاع او استغلاله، فالنزاع امر أراه حتمياً لذلك يجب العمل على استغلال الفرص الإيجابية الناتجة عنه، و تقليل الفرص السلبية و التعامل معها بحكمة وذكاء.

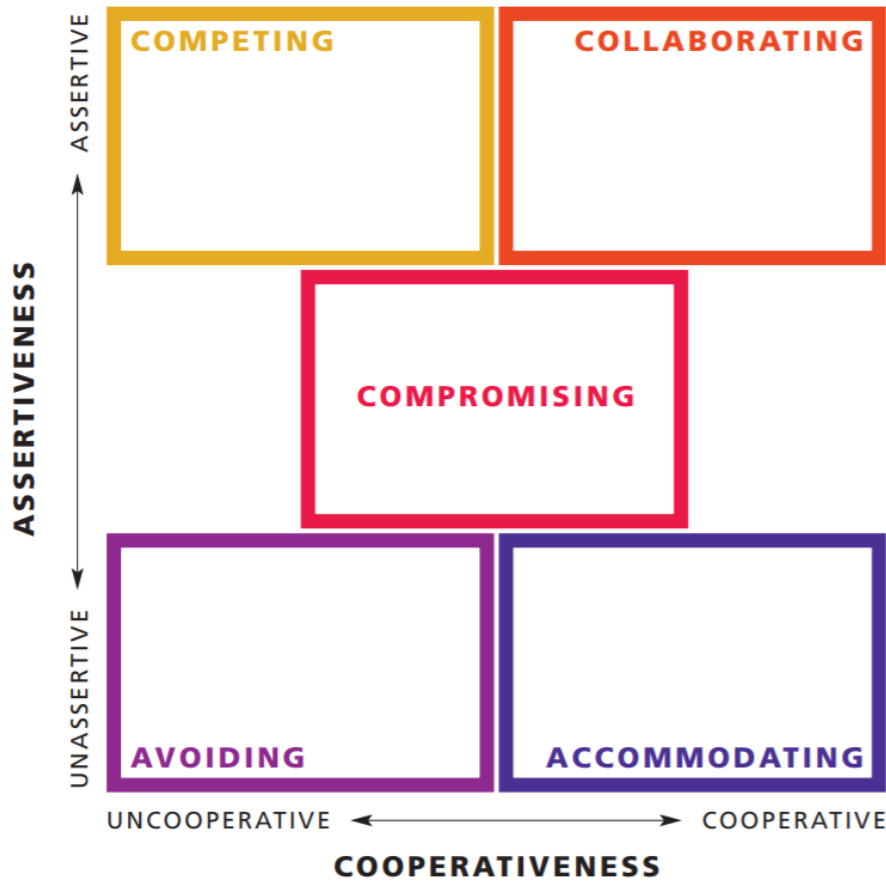
دور القائد في إدارة النزاع: (The leader's role in managing the conflict)

ولحل النزاع و التعامل معه بطريقة مناسبة، و لبدء هذه العملية، أرى أنه من واجب القائد الموازنة بدقة بين منع النزاع السلبي و إتاحة الفرصة للنزاع الإيجابي و التعامل بقدر من الكفاءة و الحكمة مع كل أنواع الصراعات داخل المنظمة و خارجها، فعدم حل النزاعات او التعامل معها بطريقة غير مناسبة قد يؤدي الى الإخلال بالنتائج السنوية للمنظمة او فقدان الموظفين و عدم تحقيق اهداف الفريق و المنظمة بشكل عام وغيرها من النتائج السلبية التي قد تسبب خسائر كبيرة للمنظمة ، ويمكن

الاستعانة بأداة توماس كيلمان لنمط الصراع (TKI) لتقييم سلوك الفرد في حالة النزاع في أي من المواقف التي يكون فيها اهتمامات شخصين أو فريقين غير متوافقة، ونجد أن من أهم الاستراتيجيات لحل النزاع مايلي:

- ✓ التعاون (Collaboration)
- ✓ التجنب (Avoidance)
- ✓ التسوية (Compromise)
- ✓ الاستيعاب (Accommodation)
- ✓ التنافس (Competition)

هذه الأوضاع الخمسة لمعالجة التعارض موضحة بالصورة أدناه:



الاستنتاجات:

توصلنا بعد البحث و الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

1. أن النزاع بين الأفراد داخل الفريق أو بين المجموعات يحدث لا محالة في كل منظمات الأعمال.
2. تبين أن أهم أسباب النزاع داخل المنظمات هي بسبب التداخل في المهام بين الأقسام.
3. أن بعض أنواع النزاع قد يكون إيجابيًا مثل التنافس بين الأفراد أو الأقسام الذي ينتج عنه تقديم أداء أفضل و يحفز إلى الإبداع.

المراجع:

1. عبدالله النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، 2009.
2. عاشور صقر، إدارة القوى العاملة، 1983.
3. ميسون الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، 2017.
4. Dr.Kenneth W.Thomas and Dr.Ralph H.Kilmann,(August 2015) "The Joy of Having Created the TKI Assessment", www.kilmanndiagnostics.com
5. محمد شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، 2007.
6. محمد البوم، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، 2015.

الملحقات:

رابط الاستبيان الذي تم ارساله لمجموعة من الافراد في عدة منظمات

<https://munialiy.estbyani.com/survey/#!/channel/6C42DBE7>