



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: / 2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور فرق العمل في إدارة الصراع

التنظيم في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مطار الشيخ العربي التبسي

تحت إشراف الدكتور

- دريس يحيى

من إعداد الطالبتين:

✓ سارة مميش

✓ هديل روابحية

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. عمر جنيبة	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
د. إدريس يحيى	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
د. عمر سعيدان	أستاذ محاضر - أ	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى « قَتَبَ سَمَّ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهِ مَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ

عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا مَّا تَرْضَاهُ ۗ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ » النحل 19

نشكر الله الذي وفقنا لإخراج هذا المجهود العلمي المعترف والذي يعتبر لبنة إضافية في بناء

العلم ، وكما قال أَيْضُوطَيْبُ «أَ الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ ۖ وَهَنَا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنْ

أَشْكُرَ لِي وَلِوَالِدَيْهِ لِئَلَّا يَكْفِرَ الْغَافِرُونَ ۗ لَقَمَان 14

مما يتوجب التقدم بشكر الجزيل إلي والدينا الكرام - أطال الله في عمرهما- علي كل ما قداه

لنا في سبيل الوصول إلي هذه الدرجة العلمية وعلي كل ما تحمله من صعوبات وصبر خلال محطات

الحياة المختلفة ،والي الأستاذ المشرف - إدريس يحي - علي كل المساعدات و تسهيلات في موضوع

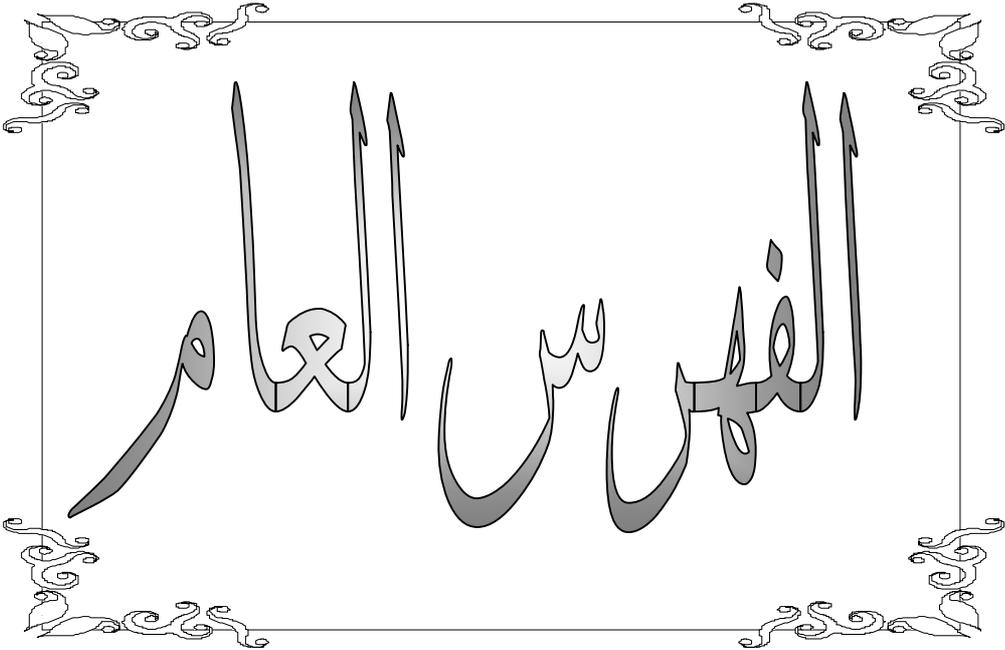
الدراسة وعلي إشرافه علينا وتقديم كامل الإرشادات

ونتقدم بجزيل الشكر الي جميع أساتذتي في تخصص إدارة أعمال وكذلك أتقدم بشكر إلى عائلتنا التي

دعمتنا نفسيا ومعنويا ونهدي لهم عملنا هذا

ونخصص بذكر طاقم العمل في المكتبة الجامعية كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير علي كل

المساعدات المقدمة من طرفهم



الفهرس العام

الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
-أ	مقدمة
الفصل الأول : فرق العمل	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول فريق العمل
03	المطلب الأول: ماهية فرق العمل
06	المطلب الثاني : أنواع فرق العمل
15	المطلب الثالث : سلوكيات عضو الفريق
15	المبحث الثاني: إدارة فريق العمل
17	المطلب الأول: مراحل بناء وتطوير فرق العمل
19	المطلب الثاني: مقومات نجاح فريق العمل
22	المطلب الثالث: معوقات بناء فريق العمل
22	المبحث الثالث : القائد وقياس فريق العمل
24	المطلب الأول: دور قائد الفريق
25	المطلب الثاني : تقويم أداء العاملين
28	المطلب الثالث: قياس أداء الفريق
30	خلاصة
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي
31	المطلب الأول : ماهية الصراع التنظيمي (التعريف، الخصائص، الطبيعة والآثار)
34	المطلب الثاني : أنواع ومراحل واتجاهات الصراع التنظيمي
39	المطلب الثالث : مصادر وأسباب الصراع التنظيمي
42	المبحث الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

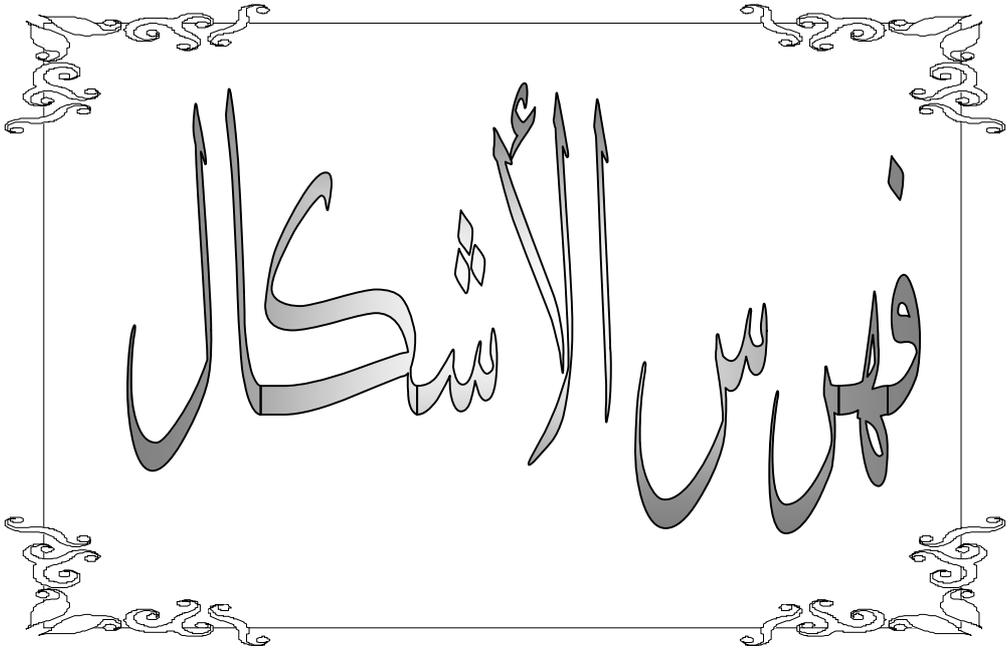
الفهرس العام

42	المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه
45	المطلب الثاني: استراتيجيات ونماذج إدارة الصراع التنظيمي
51	المطلب الثالث : مهارات والخطوات العملية للإدارة وحسم الصراع التنظيمي
51	المبحث الثالث : العلاقة بين فرق العمل والصراع التنظيمي
53	المطلب الأول: ماهية الثقة (التعريف، الأهمية)
56	المطلب الثاني: دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون
57	المطلب الثالث: دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي من خلال وحدة الهدف
59	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية	
60	تمهيد
61	المبحث الأول:تقديم المؤسسة(مطار الشيخ العربي التبسي)
61	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مطار الشيخ العربي التبسي
64	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمطار الشيخ العربي التبسي
64	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
65	المطلب الأول:تحديد مجتمع الدراسة
67	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
67	المطلب الثالث:أدوات المعالج الإحصائية
68	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها
68	المطلب الأول: تحليل متغيرات الشخصية للدراسة
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
79	خلاصة
81	خاتمة
83	قائمة المراجع

فہرست الجداول

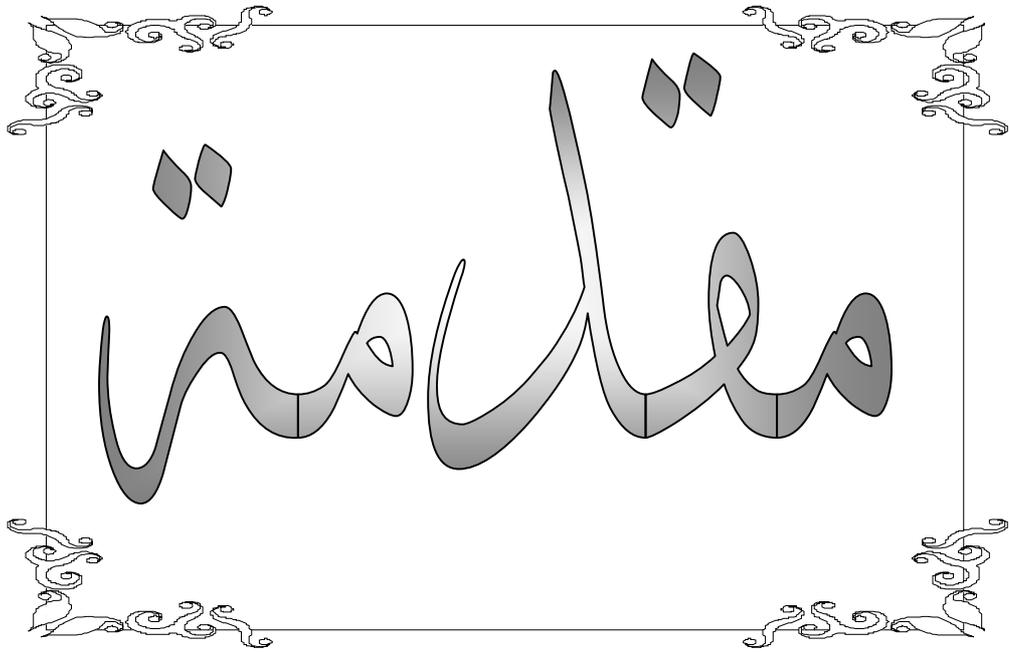
فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
57	مستويات الصراع لتنظيمي	01
64	تداول الاستبيان	02
66	توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة	03
66	مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانه	04
66	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	05
67	معامل الارتباط بيرسون بين محوري الدراسة	06
67	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	07
68	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	08
69	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	09
70	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	10
71	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	11
72	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	12
74	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير الأول "محاولة تقييم أهمية فريق العمل بالمؤسسة و فعاليته"	13
76	استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور الثاني "محاولة تقييم مستوي الصراع داخل المؤسسة ثم دور فريق العمل في حل الصراع"	14
79	نتائج إختبار الفرضيات	15



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
09	محددات تماسك الفريق والنتائج المترتبة عليها.	01
11	تأثيرات تماسك الفريق ومعايير أدائه على الإنتاجية.	02
18	فشل الفريق في تحقيق أهدافه	03
21	معوقات فريق العمل	04
48	نموذج إدارة الصراع التنظيمي	05
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الملاحة الجوية	06
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير المطارات	07
69	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	08
70	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	09
71	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	10
72	التوزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	11
73	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	12



إن المنظمات على اختلاف أنواعها تعمل بكفاءة وفعالية وذلك بهدف التعامل والتواصل بين أفرادها في شتى المجالات وعلى مستوى الجوانب التنظيمية بحيث يتحدد الهدف العام للمنظمة ولتحقيق هذه الأهداف وجب الاستعانة بفرق العمل ذو التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف مصالحهم بطرق مختلفة فهم معتادون على تبادل المعلومات والآراء والتعاون والتشاور والتنسيق وهذا الاتفاق والتناسق بين أعضاء فريق العمل يسمح لهم بإعطاء وجهات نظر متقاربة، ولقد أثبتت التجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في المنظمة هي أداة الإبداع الرئيسية و أداة التغيير والتطور التحسين مما اوجد الحاجة لدى جميع المنظمات والإدارة في تشكيل فرق العمل وجعل الإدارة مستقل إلى أن إدارة فرق العمل تعتبر من أهم واحداث المواضيع التي تساهم في تنمية القدرات الأفراد و تساهم في فعالية المجتمعات ونجاحها أرجعها كما أن انتماء الفرد لفريق ما يتفاعل ويتواصل مع أعضائه يعكس قدرته على الأداء والفعالية وتغيير السلوك للأحسن، وهو أمر غاية في الأهمية خاصة بالنسبة للإدارة وذلك لأنه سلوك الفرد يتأثر بسلوك و أفكار فريق العمل الذي ينتمي إليه، كما يتأثر بالصراعات أو الخلافات في الفريق أو بين فريق وفريق فالصراع هو ما ينتج من خلاف جار بين جهتين نتيجة وقوف فردا أو فريق فيوجهك تجسيد أهداف ورغبات فريق أخرى أي أن الصراع التنظيمي يعتبر من التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة وهذه التحديات قد تكون على شكل صراعات أو نزعات داخل الفريق بين العاملين وعلى الإدارة أن تدخل لتعامل مع الصراعات التنظيمية لإعادة التوازن المطلوب للمنظمة ككل، لذلك إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة أصبح ضرورة حتمية من شأنها أن تكون احد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل كما لها دور في توحيد جهود أعضاء الفريق من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة وتفاذي حدوث الصراعات ولا بد من معرفة الدور الهام لإدارة الصراع التنظيمي يمكن الاستفادة من الصراعات الإيجابية وتوجيهها إلى الوجه الصحيح وتم منع وصولها إلى مرحلة الازدياد أو تعطيل عمل الفريق، وهذا ما تم التطرق له في هذه الدراسة من خلال فصلين نظريين الفصل الأول فرق العمل بصفة عامة من مفاهيم أساسية و إدارة فريق العمل أما الفصل الثاني خصيصا لصراع التنظيمي بما فيه والطبعة كامل العمومية وتم تطرق أيضا لإدارة الصراع التنظيمي وأخيرا علاقة فرق العمل بصراع تنظيمي وخصصنا فصل الدراسة التطبيقية في مطار الشيخ العربي التبسي

أولاً: الإشكالية

مما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تؤثر فرق العمل على إدارة الصراع

التنظيمي للعاملين؟ وما واقع ذلك بمطار الشيخ العربي التبسي؟

ويمكن الإجابة على هذه الإشكالية من خلال تجزئتها إلى تساؤلات فرعية:

✓ ما المقصود بفرق العمل؟

✓ لماذا يتم الاعتماد على فرق العمل؟ وما الفائدة المرجوة منها؟

✓ هل فرق العمل يمكن أن تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي لمطار الشيخ العربي التبسي؟

ثانياً: الفرضيات

في ضوء هذه الدراسة ولأجل تحليل هذه الإشكالية تتم صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية

للتفاهم والتماسك بين أعضاء فريق العمل دورا بارزا في معالجة الصراع والتقليل من حدته

2- الفرضيات الفرعية

يمكن صياغة الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

✓ لفريق العمل تأثيرات إيجابية على الصراع التنظيمي للعاملين في مطار الشيخ العربي التبسي.

✓ إن أنواع الصراع التنظيمي لا تختلف بين المؤسسات الفرعية التابعة له.

✓ تختلف المقومات التي تساعد على نجاح فرق العمل باختلاف أهداف فيها.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها الموضوع الذي يشكل أهمية بالغة في مجال الإدارة حيث انه

مادام هناك تفاعل بين أفراد فريق العمل في المنظمة فإن الصراع التنظيمي يعتمد وقوعه في مطار الشيخ

العربي التبسي كما أن الصراع الشديد أو المستمر يؤثر سلبا على أداء فريق العمل ويكون مصدر

للاجتهاد والقلق لديهم ويؤدي إلى تقليل من شدة الصراع

رابعاً: الهدف من الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

✓ عرض الأسس النظرية لفريق العمل وعلاقته بالإدارة والصراع التنظيمي.

✓ تحديد الآثار المتبادلة بين إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بفرق العمل في المنظمة.

✓ كيفية معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة المنظمة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيار الموضوع الى مايلي:

- ✓ الرغبة في تناول هذا الموضوع.
- ✓ أهمية موضوع إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بفرق العمل.
- ✓ معرفة مدى تأثير فرق العمل بالإيجاب أو السلب على الصراع تنظيمي.

سادسا: الصعوبات

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة نجد:

- ✓ صعوبة التصريح بالمعلومات الكافية في مطار الشيخ العربي التبسي.
- ✓ صعوبة الحصول على المراجع في المراحل الأخيرة بسبب فيروس كورونا.
- ✓ عدم إدماج مرحلة التريص و الحصول على كافة المعلومات.
- ✓ عدم مصداقية المراجع في الموقع الإلكترونية.
- ✓ صعوبة الاطلاع على الكتب في الجامعة الأخرى.

سابعا: المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه المناسب لدراستنا حيث احتجنا لوصف المتغيرات وتحليل الواقع كما استخدمنا أسلوب دراسة الحالة وذلك بغية تجسيد الدراسة النظرية واختبارها على الميدان.

ثامنا: حدود الدراسة

لهذه الدراسة حدود مكانية وحدود زمانية، بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مطار الشيخ العربي التبسي تبسة، التي يمكن أن تكون حالته معبرة نسبيا عن حالة مطارات الجزائر، أما الحدود الزمنية أي الفترة التي تمت فيها الدراسة فكانت في الفترة الحالية، وفترة التريص فكانت خلال شهر مارس.

الفصل الأول:
فريق العمل

تمهيد:

تشهد المنظمات اليوم تحديا كبيرا نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية في جميع الميادين مما نجم عن تعقد مهام الإدارة ومتطلبات أدائها حيث أن التطور السريع في الكثير من المفاهيم الإدارية جعلها تسعى إلى البحث عن الأساليب المناسبة لتحقيق تفوقها وتعزيز ما تقدمه من سلع وخدمات مع ما لديه من موارد ولمكانيات تدفعها لتبني السياسات التي تؤدي إلى المزيد من الإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في الأداء عن باقي المنافسين.

من أجل أن ترتقي المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات في ظل التحديات التي تواجهها بات من الواجب عليها أن تركز جهودها على المورد البشري وذلك من خلال الاهتمام به والاستفادة القصوى منه و استعماله كمكسب استراتيجي لأنه يعتبر من أهم مواردها كونه العنصر المهم للوصول إلى فعالية الاداء، فالعقول البشرية هي التي تدير أصول المنظمة لذلك يجب عليها أن توفر كل ما يساعدها في العمل وتحقيق الأهداف، ويعتبر أسلوب فرق العمل من الأساليب المهمة في الإدارة الحديثة للدور الإيجابي الذي يلعبه في تحسين أداء المنظمة وحل المشكلات العامة زيادة فعالية القرارات وضمان التوفير والمحافظة على المعلومات لأنها تعتبر الناتج الرئيس لمعظم مهامها وخاصة كونها تمثل القوى المحسوسة التي تقف على خلق الكفاءة وتحسين نشاط المنظمة و عليه حاولنا في هذا الفصل تناول كافة المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بالفريق وكيفية إدارته داخل المنظمة والطرق المستعملة لقياس كفاءة و إنجاز هذا الفريق.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

✓ المبحث الأول: أساسيات حول فريق العمل

✓ المبحث الثاني: إدارة فريق العمل

✓ المبحث الثالث : القائد وقياس فريق العمل

المبحث الأول: أساسيات حول فريق العمل

تحتل فرق العمل بأهمية استثنائية في عالم الأعمال في الوقت الراهن لما لها من دور مهم في نجاح المنظمات على مختلف أشكالها وتخصصاتها وفلسفاتها الإدارية، فالمنظمات أصبحت أكثر من أي وقت مضى أكثر إدراكاً بأهمية مغادرة التصاميم التنظيمية القائمة على الأسس الهرمية والاستعراضية منها التصاميم الأفقية المستندة إلى توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية وتمكين العنصر البشري حسب قدراته، والذي أصبح يمثل رأس مالي وفكري ومعرفي تركز عليه المنظمات حيث تلجأ هذه الأخيرة إلى إيجاد السبل الكفيلة لتنمية هذا المورد المهم، طالما أنه يمثل مصدراً للابتكار والإبداع وبالتالي رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة والناجحة في إنجاز المهام المشتركة ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأي مجموعة من الأشخاص أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف وتتعاون معاً لتحقيق المطلوب

أولاً : تعريف فرق العمل

تعرف فرق العمل بتعاريف مختلفة منها

1- **التعريف الأول:** "تعرف على أنها مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة يتم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة".

2- **التعريف الثاني:** "كما تعرف على أنها مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه".

3- **التعريف الثالث:** "وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء العمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل".¹

4- **التعريف الرابع:** "وكذلك تعرف فرق العمل بأنها نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء التي تتوقف على طبيعة المهمة الموكلة إليها دائماً، حيث يتميز كذلك كل فرد من أفراد الفريق في إنجازها".²

ومن هنا نستنتج أن فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص ذوي مهارات متكاملة وتخصصات متنوعة أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك ضمن إطار زمني محدد.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص 69.

² - الرائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012 ص 119.

ثانيا : أهمية وفوائد فرق العمل

تكمن الأهمية الأساسية لفريق العمل في القدرة على تجميع الأفراد وتمكينهم من استخدام مواهبهم في المؤسسة وذلك عن طريق التخطيط وهذا يؤدي الى زيادة مساهمة الأفراد ورفع درجة الرضا لديهم وتكمن أهمية فريق العمل في كونه يقوم بالتطوير والمرونة وإنتاجية التنسيق.

1- مواجهة الفوارق الفردية: هي من انجح الوسائل لمواجهة الفوارق والاختلافات الفردية بين الافراد.
2- تحويل نقاط الضعف إلى قوة: حاجة فريق العمل في تحويل التنوع والاختلاف بين الأفراد الى نقطة قوة بدلا من أن يصبح نقطة ضعف.

3- التجانس: يساعد على بناء ثقافة تنظيمية ايجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة .

4- التعاون: يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم واسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الافراد الامر الذي يؤدي الى الابداع والاستغلال القدرات والمهارات المتوفرة لأعضاء الفريق الأمر الذي يسهل العملية الادارية والتنظيمية .

5- نقل المعلومات: يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والادارة المختلفة الى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة حيث تتدفق المعلومات من أعلى الى أسفل ومن اسفل الى الاعلى وبكل الاتجاهات بسهولة.

6- الاستخدام الأمثل للموارد: يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس الى إطلاق العلاقات والابداعات والانتماءات للفريق مما يساعد في حل المشكلات التي تواجه التنظيم.¹

7- اتخاذ القرارات: وهنا يتم اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام من المهارات والقدرات المتوفرة لدى الفريق حيث تتوفر المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات واعداد بدائل عديدة ثم اختيار البديل الامثل الذي يحقق الاهداف المرغوب فيه.

8- الجودة: وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات او في اعطاء الحلول لأليات العمل وعليه فإن فريق العمل يساعد على بناء ثقافة تنظيمية ايجابية ومتجانسة على مستوى المؤسسة، كما تكمن أهمية فريق العمل في المؤسسة الادارية في كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية الي يتم انجازها من خلال فرق العمل، نظرا لأن تطبيقية المشكلات الادارية الحديثة أصبحت

¹ - مرزوق إيمان، فاطمي إيمان، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر 2018، جامعة العربي التبسي، تبسة. ص 6-7.

أكثر والعمل والتعاون بغية تعزيز روح العاملين واستخدام المواهب والقدرات الذهنية المتنوعة لحل المشكلات الإدارية.¹

ثالثاً : أهداف فرق العمل

يعتبر تشكيل فرق العمل أسلوب تلجأ إليه المنظمة لتلبية احتياجات معينة وعلاج مشكلات تواجهها المنظمة تجنب لهذه المشكلات يتم بنا فرق العمل، ولا يتم هذا البناء الا بعد دراسة تحليلية وبعد ظهور دلائل معينة تعتبر فرق العمل علاجاً شافياً لها ومن ضمن هذه الدلائل زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين و تراجع أداء الوحدات الإدارية ظهور الصراعات والنزاعات الفردية والتنظيمية والتراجع في جودة السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة وزيادة التكاليف المادية كما تظهر محاولات الافراد في التركيز على الجهود الفردية وتضطر المنظمات أمام هذه المظاهر إلى اللجوء إلى هذا الأسلوب لمواجهة التحديات والرغبة منها في تحقيق العديد من الاهداف المتمثلة في :

- 1- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحيحة.
- 2- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- 3- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- 4- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية
- 5- الالتزام بتحقيق الأهداف
- 6- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها
- 7- اتخاذ القرارات الأكثر فعالية ورشدانية
- 8- اعتماد نظام اتصالات جيد
- 9- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.²

رابعاً : خصائص فرق العمل

تتميز فرق العمل بالعديد من الصفات و الخصائص أهمها:

1. أهداف واضحة ومحددة وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم وتقبلهم لها.
2. العمل الواعي بين كل الأعضاء مما يساعد على المناقشة الصريحة والتعبير عن الآراء والأفكار.
3. المعرفة التامة لجوانب القوة وضعف وإدراك تام للفرص والتهديدات للبيئة الخارجية.

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، الأردن، عمان، 2006، ص 132.131.135.136.

² - مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2016، ص 253، 254.

4. توفر نظام تحفيز جماعي وليس فردي.
5. المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
6. ممارسة الرقابة الذاتية.
7. توفر مناخ عمل مريح غير رسمي بعيدا عن التوتر والرسميات.
8. التحضير و استعمال وسائل متحضرة في التعامل مع الصراعات عن طريق التعاون.¹

المطلب الثاني : أنواع فرق العمل

توجد أنواع وتقسيمات عديدة لفرق العمل تبعا للهدف التي تكونت من أجله التي تسعى لتحقيقه فعندما تشعر المؤسسة بحاجة إلى تشكيل وبناء فريق العمل فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تشكل وهناك عدة عوامل تؤثر على نوع فرق العمل منها درجة الاستقلالية التي يتسم بها فريق العمل واستمرارية الفترة الزمنية لعمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائما او مؤقتا، وقد صنف بعض العلماء فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقا إلى اربعة ابعاد رئيسية :

أولا: البعد 01 : العمل والهدف

يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي للعمل وقسمها إلى نوعين من الفرق :

أ- فرق إنجاز المهام

هي الفرق التي تهتم بإنجاز المهام وتهتم بالأعمال التي تؤديها المنظمة الأم مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة ، تزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها ... الخ ويعتمد هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت النتائج منتجات أو خدمات.

ب- فرق التحسين

يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة وعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستريمنتس (شركة الكترونياات أمريكية) اعتمدت على فرق العمل لتحسين مستوى جودة ونتاج مصانعها، وهناك فرق تحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفرادا من جميع المستويات.¹

¹ - مرزوق إيمان، فاطمي إيمان، مرجع سابق، ص 07.

ثانيا : البعد 02: البعد الزمني

يرتبط هذا البعد بالزمن وبالتحديد فهناك أنواع من فرق العمل تنشأ بصفة مؤقتة لإنجاز عمل محدد وهناك فرق عمل دائمة تتشكل طالما كانت منظمة.

أ- فرق العمل المؤقتة

هي تلك الفرق التي يتم إنجازها لإنجاز مهمة محددة ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة وعلى الرغم من ان هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة رسمية إلى أنه لا يتصف بصفة الدوام. ان فرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجموعة من الخبرات المتكاملة لا تتوافر عادة في الفرق الدائمة وعندما تنتهي مهمة الفريق يحل الفريق ويعود أعضائه إلى مواقع عملهم الاصلية، ومن أمثلة الفرق المؤقتة فريق حل المشكلة حيث يتعرض التنظيم بمختلف مستوياته الإدارية لمشكلات يتطلب حلها شكليا مثل هذه الفرق، وأحيانا يندرج هذا الشكل ضمن الفرق الوظيفية على شكل دوائر الجودة أي تعتمد على العمل رغبة وطواعية حيث يجتمع الأعضاء لمناقشة بعض القضايا المتعلقة بالإنتاج.

كذلك فريق المشروع (فريق قوة المهمة) وهو فريق مؤقت مصمم خصيصا لغرض معروف ومحددة مسبقا ويزول بزوال المشروع.

ب: فرق العمل الدائمة

الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص في جزء معين ومهم من أجزاء العمل ولأفراده الحرية الكاملة في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات، ومن أمثلة الفرق الدائمة تلك الفرق التي تتماشى مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في ادارة الإنتاج والعاملين بإدارة المبيعات وايضا العاملين بقسم البحوث والتطوير، وهذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة الدوام والرسمية وكذلك فريق خدمة العملاء حيث يستمر طالما بقيت المنظمة في السوق حيث أنه يصبح جزءا ثابتا في هيكل المنظمة.¹

ثالثا : البعد 03 : درجة حرية الفريق

يتميز هذا البعد بنوعين من الفرق حسب الحرية :

أ- جماعات العمل

في هذه الجماعات يقوم القادة بمجموعة من الأعمال لاتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء المجموعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التميز.

ب- فرق العمل التي تدير نفسها

¹ - مرزوق ايمان، فاطمي ايمان، مرجع سابق ، ص 8.

عادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يقومون بمجموعة الأنشطة منها القيام بأعباء الوظائف وتقرير حركة الأداء وتحديد كيفية تقييم مستوى الجودة والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار والجودة وخفض التكاليف وإشباع حاجيات هذا النوع من الفرق على مستوى الهيكل التنظيمي.

رابعاً : البعد 04 : البعد المرتبط بهيكل السلطة

و يتميز هذا البعد بنوعين من فرق العمل هما :

أ- فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات

في بعض المنظمات لا تزال فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية ضمن هذا النوع، وتعمل الفرق بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ من توزيع جهود أعضائهم بين مجالات مختلفة وهي طرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد الذين يشكلون دائرة صغيرة حيث يعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.

ب- فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصصات

هي مجموعة من الأفراد متعددي الوظائف في جميع المجالات، فيعتمد أعضاء الفريق أحدهم على الآخر في انجاز العمل، اذ يساهم كل عضو بخبرته في أداء نسبة معينة وتتكون هذه الفرق من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة.¹

المطلب الثالث : سلوكيات عضو الفريق

يشترك أعضاء الفريق الفعال في مجموعة من الخصائص السلوكية المتنوعة التي من بينها تماسك الفريق، اختيار معايير الأداء العالي، التعاون والاعتماد على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

أولاً : التماسك

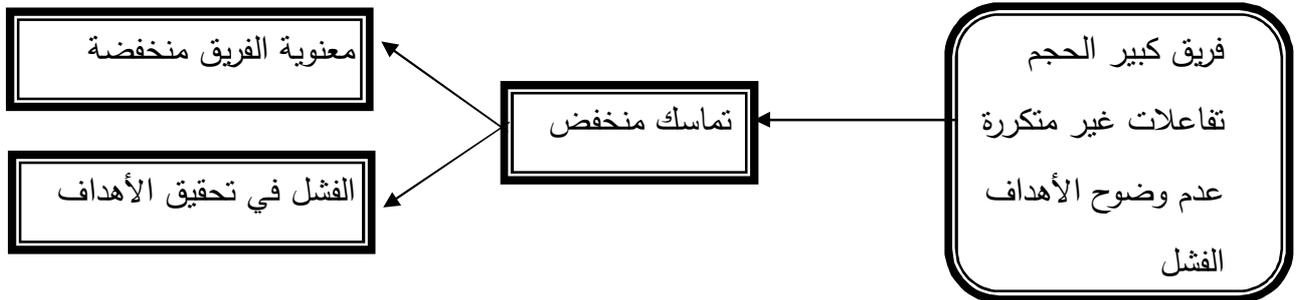
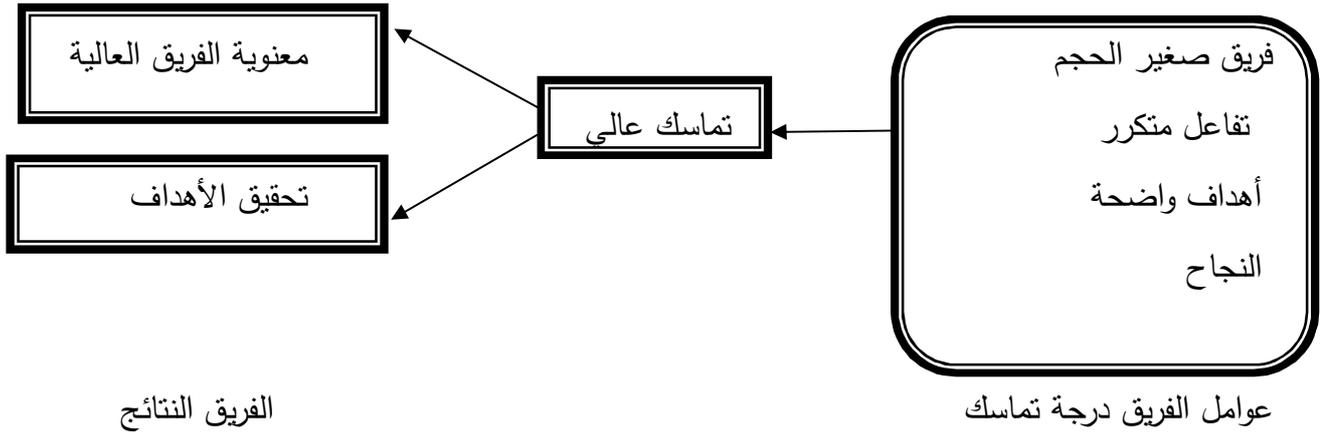
يشير تماسك الفريق الى الدرجة التي يشعر فيها أعضاء الفريق أنهم أصبحوا جزءاً من الفريق وفي نفس الوقت تتوفر لديهم الرغبة في البقاء ضمن ذلك الفريق، كما يعرف تماسك الفريق بالمدى الذي يجذب فيه أعضاء الفريق فيما بينهم ويكونوا فيه مندفعين باتجاه البقاء سوية في الميدان نفسه، وينعكس تماسك الفريق في حضور الاجتماعات وتفاعل الفريق وجودة العمل وتحقيق الأهداف، ومن جانب آخر يتأثر تماسك الفريق بالعديد من العوامل التي يقف في مقدمتها عامل المنافسة والتقييم، فإذا كان الفريق في حالة منافسة مع فرق أخرى فان تماسك الفريق سوف يزداد أثناء كفاح الفريق من أجل تحقيق أهدافه، إذ يؤدي تماسك الفريق القوي إلى تعزيز المعنوية لدى أعضاء الفريق، ونتيجة لدعم الإدارة وتماسك الفريق

¹ - مرزوق ايمان، فاطمي ايمان، مرجع سابق ، ص 10.

العالي يميل أعضاء الفريق إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية وعليه يمكن التمييز بين نوعين من التماسك داخل الفريق :

- تماسك المهمة الذي يقيس الالتزام المشترك لأعضاء الفريق اتجاه المهمة الموكلة إليهم.
- تماسك العلاقات الذي يقيس حالة التجاذب السائد بين أعضاء الفريق.¹

شكل رقم (01) : محددات تماسك الفريق والنتائج المترتبة عليها.



المصدر : إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013، ص 89.

ثانياً : المعايير

يشير إلى مستوى من الأداء والى نمط من السلوك أو الى الاعتقاد وينظر لمعايير الفريق على أنها قواعد سلوكية مشتركة بين أعضاء الفريق تساعد على تنظيم سلوكيات هؤلاء الأعضاء، اذ تمتلك هذه المعايير تأثيراً قوياً على سلوك الأعضاء الأمر الذي يتطلب من قائد الفريق أن يحدد مجموعة من المعايير الايجابية التي تكون بمثابة المرشد الذي يساعد أعضاء الفريق على الأداء، ويمكن القول بهذا الصدد بأن معايير الفريق أنها قواعد متفق عليها بدقة تساهم في توضيح الكيفية التي ينبغي على أعضاء الفريق أن يتصرفوا بها، لذا فان هذه المعايير تعكس التوقعات السائدة بين أعضاء الفريق ويعد التوافق

¹ - إحسان دهش جلاب وآخرون ، فرق العمل (مدخل مفاهيمي متكامل)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2013 ص 89.

العالي بين أعضاء الفريق حول المعايير السلوكية أمرا في غاية الأهمية إذ يوجب الإجماع الكبير بين الأعضاء حول هيمنة سلوك ملائم لكل أعضاء الفريق بالإسهام في أداء مهام الفريق بشكل ناجح، ومن منظور آخر تتعلق معايير الفريق بالقرارات التي تؤدي من خلالها أعضاء الفريق سوية ويستجيبون بموجبها إلى بعضهم كما أن المعايير السلوكية تساعد في خفض حالة عدم التأكد السائدة بين أعضاء الفريق من خلال مساعدة هؤلاء الأعضاء على توقع استجابات ايجابية من الأعضاء الآخرين في مواقف تتطلب التنسيق بينهم.

ويمكن القول بأن تماسك الفريق ومعايير أدائه يعدان المحور الأساسي في إنتاجية ذلك الفريق.¹

¹ - إحصان دهش جلاب وآخرون، مرجع سابق، ص 92.

تعزيز مستوى الاعتمادية بين أعضائه، وينخفض مستوى التعاون الذي يظهره أعضاء الفريق عندما تكون بداية الفريق مع هيمنة حالة من التحسس اتجاه السلوكيات التي يبديها أعضاء الفريق الآخرين لذا فان مستوى التعاون سينخفض بشكل متزايد خلال الوقت، في حين أن الفريق الذي يبدأ مع مستوى عالي من التعاون منذ الوهلة الأولى يكون أكثر قدرة من غيره في المحافظة على ذلك التعاون مع مرور الوقت.¹

رابعاً : الاعتمادية

تشير الاعتمادية إلى المدى الذي يصبح فيه أعضاء الفريق معتمدين على بعضهم في الحصول على الموارد أو المعلومات أو المساعدة أو في الحصول على الدعم المتبادل بقصد انجاز المهام الموكلة اليهم.

وفي هذا الشأن قدم مصطلح جديد هو الثقة المستندة إلى قبول الانتقاد الذي يعني امتلاك الأعضاء الذين يبحثون عن الثقة بين زملائهم في الفريق القدرة على معرفة الكيفية التي يتم من خلالها الاعتراف بالأخطاء ونقاط الضعف التي يعانون منها، إذ ينبغي على هؤلاء الأعضاء أن يكونوا مستعدين للاعتراف من ما إذا امتلك عضو آخر نقاط قوة تتخطى ما يمتلكونه من تلك النقاط فضلاً عن سيطرتهم على السلوك، حيث يتحدث أعضاء الفريق الذي تسوده أجواء الثقة بشكل منفتح ويميلون الى مواجهة المشكلات السلوكية إلى أن تظهر في سياق العمل بشكل مباشر.

خامساً: الثقة

تشير الثقة بين أعضاء الفريق إلى استعداد عضو الفريق إلى الاعتماد على الأعضاء الآخرين من دون الهيمنة عليهم، فالثقة حالة فسيولوجية تتضمن توافر نية قبول التعرض للفرد المنبه على أساس التوقعات الايجابية الناجمة عن قصد أو سلوك الأعضاء الآخرين.

ويضع أعضاء الفريق الذين يتبادلون الثقة فيما بينهم نجاح الفريق في عزله عن رغباته الشخصية، إذ تعد الثقة عنصراً أساسياً في تمتع الفريق بصراع البناء، كما تثمر الثقة بين أعضاء الفريق بحدوث أشياء مرغوبة لعل أوضحها وأهمها ما يلي :

1- تخفيض حالة القلق السائدة بين أعضاء الفريق.

2- تقديم الأعضاء جهداً أكبر في أداء المهمة.

¹ - إحصان دهش جلاب وآخرون، مرجع سابق، ص 93.

3- توافر رغبة أكبر بين الأعضاء في طلب المساعدة من الأعضاء ذوي المهارات الملائمة بشكل أكثر في أداء تلك المهمة.¹

سادسا : التنسيب أو عزو الشيء

وهو النشاط الذي يعني بتخمين دوافع الأشخاص عندما لا نوافق أو لا نفهم أفكاره أو سلوكه .
الحل هو إعادة التأكد من طرق حل المشكلات، السؤال فيما إذا كانت هذه الأفكار تستند على البيانات ومعلومات وإيجاد المعنى الحقيقي للمشكلة.

سابعا : الانتقاص والتآمر

يظهر عندما يفشل الأعضاء في فهم أفكار الآخرين والتفاعل مع الحالات لكل شخص في الفريق يستحق الاحترام والاهتمام، وعليه فإن الحل في تعزيز الاستماع الجيد لسلوك حضاري للفريق ودعم العضو الذي يشعر بالنقص أو التحدث للأعضاء الذين يشعرون بالنقص.

ثامنا : التجوال والاستطرد أو الخروج عن الموضوع

يحدث هذا عندما يفقد الأعضاء السيطرة على فهم أغراض اللقاء أو الرغبة بتحاشي المواضيع الحساسة، فالمناقشة حينئذ تنتشر في عدة اتجاهات.

الحل في إيجاد نقاط مكتوبة ومحددة مع تقدير الوقت لها، وكتابة المواضيع التي ستطرح باللقاء أو رسم مخطط له.

¹ - إحسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سابق، ص ص 94-95.

المبحث الثاني: إدارة فريق العمل

تعد فرق العمل استراتيجية للعديد من المنظمات المعاصرة التي تستطيع استثمار مواردها، إذ تعتبر إدارة فرق العمل وسيلة لحل المشكلات بالتالي اتخاذ القرارات السليمة و تحقيق تراكم المعرفة حيث ان ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين يساهم في زيادة قوة العمل وفرض زيادة الاهتمام بالجانب الأساسي وتطوير العلاقات داخل المؤسسة عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم وتسيير سبل الاتصال الجيد والفعال بين العاملين والقادة وتعزيز سبل التعلم وتبادل المعرفة لمواجهة الصراعات في مجال العمل وتحقيق الانتماء الفعلي للعاملين لمنظمة.

المطلب الأول: مراحل بناء وتطوير فرق العمل

تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل تعبر على قدر من الأهمية في الوصول إلى الفريق ذي كفاءة وفعالية يساعد التنظيم على حل المشكلات والتحديات التي تواجهه ومن ثم الوصول إلى الأهداف المرسومة لذلك يجب إعطاء هذه المراحل كل العناية والاهتمام.

أولاً: البحث والدراسة

وتعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق لأن هناك حاجة إلى المعلومات الكثيرة جداً حول طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجب توفيرها في الأفراد إضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف ومراعاة الجوانب المادية في تشكيل هذا الفريق.

ثانياً: تحديد ما هو مطلوب

يجب أن تتوفر في هذه المرحلة تحديد قيمة والأهداف الرئيسية والفرعية و تحديد المهام والواجبات والمراد القيام بها وهذا لا بد من تعريف كل عضو بدور الذي سيقوم به وما هو دوره في المستقبل مع ضرورة مراعاة إذا هذا الدور يرتبط بأدوار الأفراد الآخرين.

ثالثاً: التعريف

إن الأفراد بعد تشكيل الفريق ليس مجرد تجميع للأفراد بل لابد من معرفة الواقع الجديد لأنهم أصبحوا أعضاء داخل مجموعة يتطلب عملهم التعاون لتحقيق أهداف مشتركة.

رابعاً: المعالجة

وهي مرحلة تتضمن معالجة العمليات و نشاطاتها وطبيعتها علاقتها مع مهام ونشاطات بقية الأفراد العاملين داخل الفريق ولا بد من معالجة الأدوار الوظيفية لإعطاء الفرصة لكل الأعضاء المشاركة وأخذ الأدوار.

خامساً: الانصهار

ينتهي عمل بعض فرق العمل بمجرد تحقيق الاهداف وهذا أحيانا يؤدي إلى ظهور بوادر سلبية نتيجة انتهاء المهمة خاصة إذا كان الفريق يقوم بتأدية عمله بشكل متناسق مترابط وبكفاءة عالية، فعمل الأفراد في هذه الفرق يترتب عليه إقامة علاقات ترابطية و ودية بين الفريق.¹

تستطيع المنظمات تطوير إدارة الفريق بالفهم و التعرف على مراحل دورة الفريق وكذا التعرف على موقع الفريق من دورة الحياة ويساعد الادارة في تفهم أداء الفريق وتجنب وضع الاهداف غير الموضوعية التي تحد من نجاح عمل الفريق ويوجد خمسة مراحل لتطوير الفريق وهي :

1- **التشكيل:** وهي مرحلة البداية حيث يتوفر أعضاء مخفيين من حدود السلوك المقبول لا يعرف الأعضاء مهارات الآخرين ويفضل كل واحد منهم إنجاز عمله بمفرده لنقص ثقة اتصالات الأعضاء وهذا تمثيل للرسمية.

ما زال الهدف من الفريق موضوع تساؤل والمشاكل تبدو أكبر من أن نجد خلالها أنها مرحلة التحول من الفردية إلى الحالة الجماعية كعضو به لتنظيم وتدريب الفريق هنا يحقق القليل بالنسبة للأهداف الموضوعية و لتسهيل مرحلة التشكيل يجب أن يعمل الأفراد برخص مع الفريق عند ترخيص الفريق المسهل عادة تلتقي الادارة العليا لمناقشة مشاكل معينة ثم بعدها يفتح مخطط انسيابي لعمليات الأساسية لي مرافق الإنتاج أو الخدمة من هذه المعلومات يستطيع الوسيط تحديد أعضاء الفريق هذا الاختيار يعتمد على المهارات والمعرفة تحديد يستطيع بعدها الوسيط عقد لقاء مع الفريق لتقييم المشاكل معين من الإدارة ويحدد نوع التدريب الذي يحتاجه أعضاء الفريق وبين القائد الملائم للفريق.

2- **الاندفاع:** ويعد أصعب مرحلة حيث يبدأ الأعضاء بادراك كمية العمل التي تنتظرهم، تكون لديهم نزعة للهروب والرعب يعتمد الأعضاء تقريبا بشكل منفرد على تجربتهم وتخصصاتهم ويقاومون العمل مع الآخرين من الأعضاء حيث أن هناك صراع واضح للقائد يجب أن يكون صبوراً في العمل مع الفريق عموماً فإنه ليس كل صراع يبني إذ لم يكون هناك صراع في الفريق فإن فرص تحسين مستويات الأداء

¹ - موسي اللوزي، المرجع سابق، ص 140.141 .

التنظيمي ضعيفة مثل هذه الفرق تتغير ببطيء وتظهر ركودا بينما من ناحية أخرى يصبح الصراع مخيفا أن يتعارض مع الفعاليات ويصبح التعاون صعبا يعاني الفريق من الخلل الوظيفي.¹

3-المبدأ (المعيار ، النموذج): هو المرحلة التي يبدأ يعمل بها أعضاء الفريق معا، الصراع العاطفي ويخفف التعاون وتماسك البناء وهو السلوك الطبيعي لأن هناك وقت وطاقة كافية للوصول للهدف وهناك تطور ملحوظ يبدأ بالظهور .

4- الأداء: وهي المرحلة التي يكون فيها أعضاء الفريق قد استقرت علاقتهم وتوقعاتهم وتعارفهم على المشروع بشكل أفضل والبدء بالتركيز على المشاكل وحلها وتطبيق التغييرات المطلوبة للأعضاء الذين يعرفون دورهم ويعملون باهتمام ليصلو الى تحقيق الأهداف بشكل فعال

5- التأجيل (الإرجاء): وهي مرحلة صممت للفرق المؤقتة فالفرق يحتاج إلى تقييم الاداء وهو تحديد الدروس التي حصلوا عليها فهذه المعلومات يمكن تبادلها بين الأعضاء عندما يشاركون في فرق مستقبلا هناك وايضا حاجة للاتصال وادراك مدى مساهمة الفريق في المنظمة كان نتيجة لتدريب الملائم و القيادة الفعالة فإن بعض الفرق تصل إلى مرحلة الأداء بسرعة أكبر مما يشكل صعوبة على المنظمة لملاحظة ثلاث الأولى.²

المطلب الثاني: مقومات نجاح فريق العمل

لابد من مراعاة مجموعة من المقومات تساعد على زيادة الكفاءة والفعالية الفريق وهذه المقومات هي:

أولاً: اختيار أعضاء الفريق

يجب إتباع الطرق العلمية في عملية الاختيار ومع الأخذ بعين الاعتبار القدرات والمهارات والخبرات والخصائص الشخصية و تجنب الطرق العشوائية في الاختيار

ثانياً: التدريب

يجب عقد دورات تدريبية بسرعة مستمرة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء الفريق وزيادة خبراتهم العملية

ثالثاً: استخدام الحوافز

وهنا يجب استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافئات لتشجيع أعضاء الفريق على بذل الجهود اللازمة لأداء الأعمال

¹ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص ص 195. 196.

² - موسي اللوزي، المرجع السابق ذكره، ص ص 141. 142 .

رابعاً: مراعاة حجم الفريق

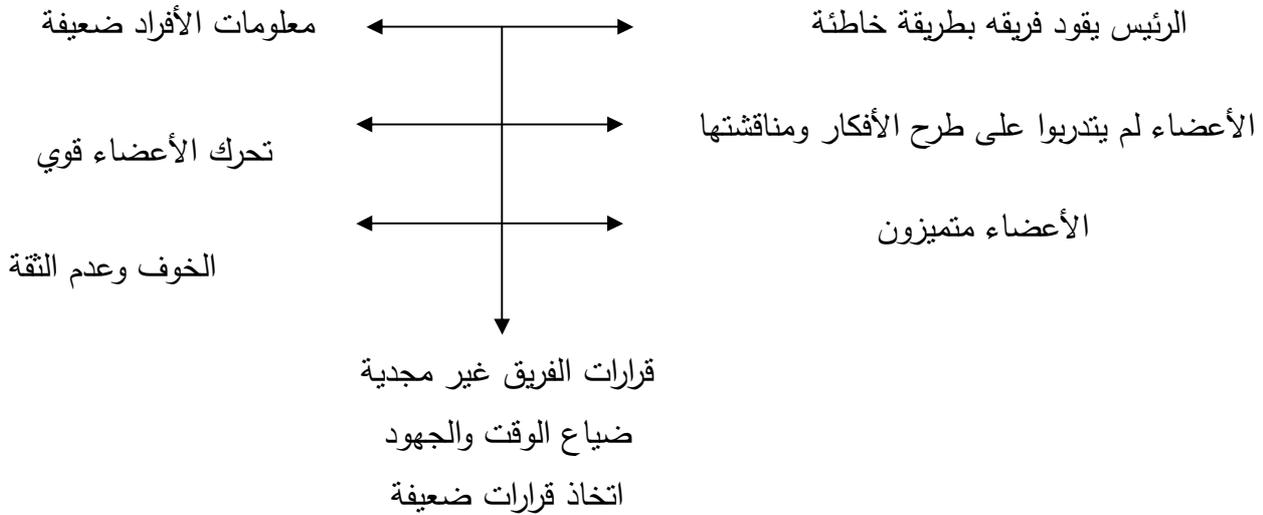
لابد الأخذ بعين الاعتبار العدد المناسب من الافراد للعمل كفريق وضرورة مراعاة التجانس بين الافراد و القدرات والمهارات و تحديد العدد المثالي لتجنب الازدحام في عمل الفريق فالعدد إذا لم يتم تحديده بشكل صحيح سيترتب عليه آثار سلبية والعدد الكبير الغير ملائم يؤدي إلى آثار سلبية عديدة منها :

- 1- تراجع مستوى الرضا نتيجة لي صعوبة الاتصال بين الأعضاء.
- 2- ظهور مشكلات شخصية وتضارب في المصالح.
- 3- تكوين تنظيمات غير الرسمية.
- 4- زيادة العدد تؤثر على عنصر الوقت في الإجراءات الترتيبية الضرورية اللازمة.¹
- 5- وضوح الهدف حيث يساعد الوضوح على سهولة العمل الإداري
- 6 - دعم الادارة العليا إلزامية لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق لتأدية عمله.
- 7- تطوير فرق العمل إن تكوين الفريق وتحديد قواعد العمل واعتماد أسس بناءه وتوزيع عمله بين أعضائه يتطلب ضرورة العمل المستمر على تطوير هذا الفريق حتى يستطيع أداء مهام ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة به والشكل التالي يوضح فشل الفريق في تحقيق أهدافه.²

¹ - مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 67 .

² - مدحت أبو النصر، طرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012، ص 66.

شكل رقم (03): فشل الفريق في تحقيق اهدافه



المصدر : مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 67 .

المطلب الثالث: معوقات بناء فريق العمل

من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقا لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحديد الفجوة بين المتطلبات للمنظمة ومهارات العاملين.

أولاً: المعوقات تنظيمية

1- المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد تطغى عليه الثقافة الفردية وهي من المشاكل التي تسبب التنافس وتركز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بالفوائد المفهوم او وجود الدافع للعمل به وأن يعين القادة والمدراء بمنهجية فرق العمل كالأسلوب أداري يؤدي إلى اعتقاداتهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحديد الاحتياجات إلى تمكين تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة .

2- التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي أو القيام بمهامها و من المشاكل التي تسببها أنها لا تعطي الأهمية للعلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انتقال من قاعدة 'استطيع أن اعمل' فتنجز الأعمال الموكل للأفراد اما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر أيضا عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

3- ضعف التفكير الاستراتيجي: من المعروف أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى التميز بين السبب والنتيجة مما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة كما يمكن الحصول على أفكار وحلول

جديده بعيده على الطرق التقليدية من المعوقات التي تكون سببا فيها أنها بعيدة بعد كامل عن الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي.¹

4- الهيكل التنظيمي: عندما يكون الهيكل التقليدي ذو تسلسل هرمي واسع بعدد من المراتب مختلفة المستويات مما يكون سببا في مشكل وهو النظر في بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم

5 - الجهود الفردية: تؤدي نظم الحوافز والمكافآت إلى التوجه إلى الجهود الفردية التي تؤثر على عمليات بناء الفريق وتعيق تقديمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

ثانيا: المعوقات الفردية

1- معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دورا هاما في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل بوجوده في بناء فريق عمل ذو فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2- المهارات: هناك نوعين من المهارات: المهارات الفنية أو مهارات العمل ضمن الفريق بخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق فمن المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كامله من المهارات وفوائد العمل حيث ان احد فوائد العمل كفريق هي اتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير انفسهم ويشمل تطوير المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الاستراتيجي و المهارات الشخصية.²

3- المكان: الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد ويقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع اهداف عملية مزعجة ومتعبة جدا ويكون التعاون ضعيف بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة و خيارات اعادتهم للعمل في مكان واحد يؤدي إلى زيادة في التعاون

4- تحديد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي للأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل إلى 10 أفراد مع ملاحظة أن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 269. 270.

² - المرجع نفسه، ص 278.

يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة لنشاط الفريق والمناقشة أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه أن يقلل من فعالية وكفاءة الفريق وكذلك الانخفاض وقلة الأفكار المختلفة المطلوبة في نجاح أداء المهمة

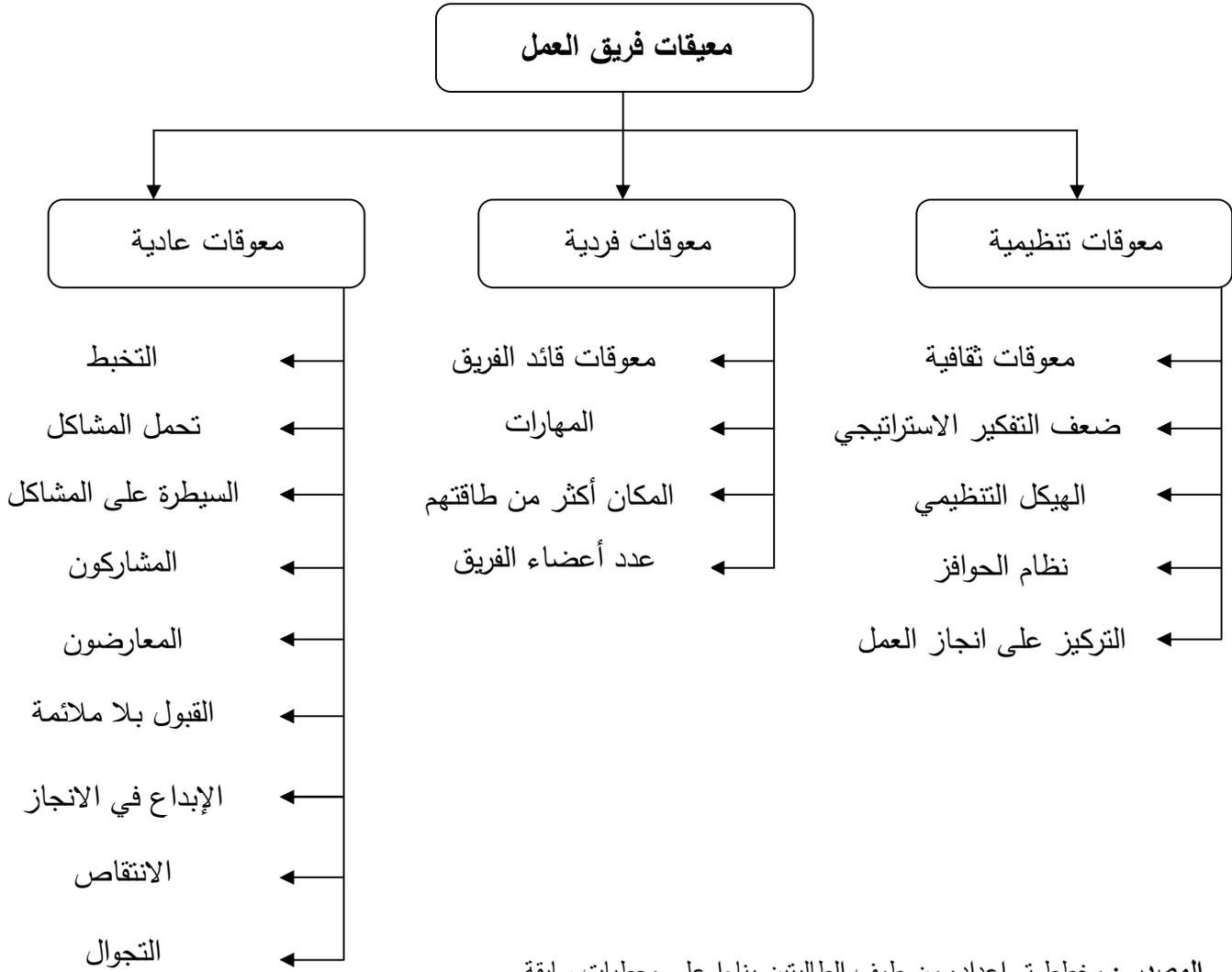
ثالثاً: المشاكل العادية لفرق العمل

- 1- **التخبط:** يحدث عندما تكون هناك مشاكل للفريق في البداية أو النهائية للمشروع أو أثناء مراحل المشروع المختلفة، تكون الحلول لهذه الحالة هي النظر بإمعان لتطوير الخطة و تحديد أسباب العقبات
- 2- **تحمل المشاركين أكثر من طاقتهم:** ممارسة الضغوطات غير طبيعية على الفريق، عادة الفرق تملك صلاحية محددة، الفريق يحتاج هذه القابليات ولكنها تكون حاسمة عندما لا تشجع على المناقشة وفق لخبرتهم وتنقص من افكار الأعضاء، الحل يجب أن تدعم القواعد الأساسية، التحدث إلى الأشخاص مباشرة، وطلب التعاون و يؤكد على أهمية البيانات في حل المشاكل.¹
- 3- **السيطرة على المشاركين:** فهم يحبون سماع أنفسهم وهم يتحدثون و يتبادلون النوادر، ويحكمون سيطرتهم على اللقاء، اما الاعضاء يشعرون بعدم التشجيع ويجدون لأنفسهم أعدارا لترك الاجتماعات، والحل هنا هو ايجاد مناقشة لمواضيع محددة وأعطى فرص متساوية ومحددة للمشاركين.
- 4- **المشاركون المعارضون:** يشعرون بالخجل وعدم الثقة بأنفسهم ويجب تشجيعهم للمشاركة، المشاكل تتطور عندما لا يكون هناك أنشطة تقدم المشارك المنطوي على نفسه وتشجيعه، الحل تتمثل في تقسيم العمل الافراد ويعمل كالضمان للأمانة عن طريق طرح الأسئلة مثالا (ما هي تجربتك في هذا المجال).
- 5- **القبول بلا مسائلة وبالأفكار كحقائق:** تحدث عندما يتكون عند الأفراد قناعات بالثقة العالية بأن بقية الأعضاء يعتقدون أنها حقائق للحل و تكون بطلب البيانات و اتباع طرق حل المشاكل.
- 6- **الإسراع في الإنجاز:** من المعتاد لدى الفرق أن تدفع من قبل واحد أو أكثر من الأعضاء الغير صابرون للوصول إلى النتائج، الفريق يجب أن يدرك أن تطور لا يحدث بسهولة والحل في تذكر الأعضاء بأن القواعد الأساسية الموضوعية لي طرق حل المشاكل وايضاح عدم الصبر واستعجال الآخرين.²

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سابق ، ص 279 .

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 198، 199 .

شكل رقم (04) : معوقات فريق العمل



المصدر : مخطط تم إعداده من طرف الطالبتين بناء على معطيات سابقة.

المبحث الثالث : القائد وقياس فريق العمل

يعتبر القائد قلب العملية الإدارية في أي منظمة فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد للمؤسسة بصفات القيادة الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توفير امكانياته نحو العمل البناء من اجل بناء علاقات ايجابية بين العاملين وتحسين اداء العمل لديهم ليحفزهم على العطاء المستمر خاصة وان كان هذا القائد يعتمد على عمله بشكل كبير وعلى عمل الجماعات فالعمل بالجماعات يحتاج الى قائد يقوم بتوحيد الموارد و الاهداف ومراقبة الاداء حتى يتم التأكد من سير العمل بشكل صحيح في المنظمة.

المطلب الأول: دور قائد الفريق

يحتاج فريق العمل إدارة متناسقة ومتجانسة حتى يحقق الغاية منه فهو يتأثر بشكل مباشر بعناصر كثيره في ما يمكن قياسها والبعض الاخر يصعب قياسه تضم اكثر الفرق قادة يساهمون في تقديم الفريق عبر مراحل تطوره فضلا عن مساعدته في بلوغ الأهداف التي تشكل من أجلها ذلك الفريق ومن جانب آخر يساعد قادة الفريق على الموازنة بين الدور لتسهيل المهمة ودور بناء العلاقة ويكون نمط القيادة هنا مشابها لها لما يقوم به المدربين من الأعمال.

أولا : القائد المدرب

- 1- امداد جميع أعضاء الفريق التغذية العكسية.
- 2- التعبير عن الرؤية المشتركة للفريق.
- 3- تقديم الدعم لجميع أعضاء الفريق.
- 4- الإصغاء إلى أعضاء الفريق.
- 5- توجيه النصح والإرشاد الى جانب عرض البدائل على أعضاء الفريق.
- 6- منح أعضاء الفريق صلاحية التعرف بفعالية في حدود الموارد المتاحة.

ثانيا : الجوانب الأربعة لقائد الفريق

- 1- التحسس بحاجات عضو الفريق بشكل خاص وحاجات الفريق بشكل عام.
- 2- التركيز الكبير على تنسيق علاقات العمل.
- 3- البحث عن الاسباب التي تؤدي إلى حالة التوتر في الفريق والعمل على معالجتها.

4- تقديم التغذية العكسية الإيجابية التي تساهم في تقديم العمل.¹

ثالثاً : القائد والفريق الفعال

1- **الدعم المتبادل:** يعمل القائد على ترويج الدعم والتعاون بين الأعضاء مما يؤدي إلى مساعدة بعضهم البعض عند الضرورة والوصول إلى تحقيق مستوى من الأداء والعمل على تحسين ذلك الأداء بشكل مستمر.

2- **الثقة:** يحاول قائد الفريق الماهر بشكل مستمر بناء الثقة بين أعضاء الفريق من جهة وبين القائد وأعضاء الفريق من جهة أخرى إذا لم يمكن أن يؤدي الأعضاء بشكل جيد مع غياب الثقة المتبادلة بين هؤلاء الأعضاء فضلاً عن عدم الالتزام مع قائد الفريق الذي يتمتع به الثقة المتبادلة بين أعضاء فريقه.

3- **المشاركة:** سيدرج قائد الفريق الأعضاء المستحفظين بقصد أن يكونوا أكثر إسهاماً في تقديم الأفكار و الإسهامات والتوصيات أثناء المناقشات الفريق دور في الوقت ذاته يعمل ذلك القائد على إيقاف الأعضاء الذين يميلون إلى السيطرة على لقاءات الفريق.

4- **التحدي:** يعمل قائد الفريق البارح على إيجاد موازنة دقيقة بين التوقع العالي والتوقع المنخفض للأداء أي يحدد قائد الفريق اهداف تتطوي على التحدي مع ضمان ان لا تكون هذه الاهداف مركبة لأعضاء الفريق.

5- **وحدة الغرض:** يعمل قائد الفريق على تباين غرض ويصرح به بشكل واضح لأعضاء الفريق وينبغي أن يعرض هذا الغرض عرض خاصة لكل عضو في الفريق ولل فريق بشكل عام.

6- **مهارات الأفراد:** يقوم قائد الفريق باختيار أعضاء يمتلكون مهارات متطورة وذلك ضروري لتخطي الصراعات وحلها فضلاً عن العمل والتعاون على حل المشكلات.

7- **المساءلة:** يقوم قائد الفريق بإيضاح الاهداف لأعضاء الفريق حيث ويتحملون المسؤولية تجاه تحقيق تلك الاهداف كما أنهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية التقييم الذاتي لأداء و عملية التحسين بشكل مستمر.

8- **التعزيز:** يعمل قائد الفريق الماهر على تعزيز سلوكيات والاتجاهات الإيجابية للأعضاء الفريق من خلال العمل على التميز ومكافأة الأعضاء عن تلك السلوكيات والاتجاهات.²

¹ - مرزوق إيمان، فاطمي إيمان، مرجع سابق، ص 131.

² - مرزوق إيمان، فاطمي إيمان، مرجع سابق، ص 131.

المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعضاءه تقييم بعضهم البعض رغم التخوف المتوقع لكثير من الأعضاء لعدم قيامهم بدور المقيم من قبل فإن القائمة التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

أولاً : فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق

- 1- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير ولهذا يستطيع تقييمه بصورة أكثر دقة.
- 2- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- 3- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقييم.
- 4- تنمو مهارات التقييم لأداء الأعضاء مع الممارسة.
- 5- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- 6- يلاحظ أعضاء الفريق أخطاء بعضهم بصورة دورية منتظمة يكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.

ثانياً : مشكلات تقييم أداء الفريق

- 1- تستهلك قدراً كثيراً من الوقت
- 2- يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
- 3- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييم أداء زملائهم.
- 4- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب من يستطيع للأعضاء إعطاء افادة مرتبطة بالأداء زملائهم فضلاً عن قدراتهم عن العمل كمواجهين

يؤثر تقييم الأداء على ثلاث مستويات مختلفة :

أ- العمل الفعلي الذي يقوم به

ب- العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.¹

ج- أداء المنظمة.

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة وحتى يتحقق هذا لابد لتقييم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقييم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب.

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 273.

✓ تقويم الزملاء: يقوم الأعضاء بتقويم أداء أعضاء الفريق ويتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

✓ التقويم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.

✓ قيام قائد الفريق بالتقويم: يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.

✓ تقويم الإدارة: يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزا على ما تحققه من نتائج.

ثالثا : نتائج التقييم الفعال

1- توفير الثقة المتبادلة بين الادارة.

2- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.

3- التحديد الواضح لأهداف أداء أعضاء الفريق ككل.

4- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.

5- اتباع النظام للإفادة المرتردة يتيح قدرا من التقييم الغير رسمي.

6- التبادل الحر والمفتوحة للمعلومات.

7- تقدير الإداري المتميز.

8- يرسخ الاحترام متبادل بين الأعضاء.

رابعا : مجالات التقويم

✓ تقويم المخرجات : يشمل مدى تحقيق الأهداف ورضا العملاء وكمية العمال وجودة العمل، والإلمام بالعمل والصيانة الفنية واتباع تعاليم الأمن.

✓ تقويم المدخلات: يشمل تشجيع المنظمة لعمل الفريق والمشاركة التي يقوم بها الأعضاء ومصداقية الاتصالات الشفهية وغيرها والقدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات.¹

المطلب الثالث: قياس أداء الفريق

أولا: إنتاجية الفريق

تشير إنتاجية الفريق إلى الكيفية التي يستعمل من خلالها فريق معين موارده بقصد تحقيق أهدافه وتتأثر هذه الإنتاجية بامتلاك عضو الفريق والقدرة على التأثير في شعور الأعضاء الآخرين من جانب و تؤثر على شعوره من جانب آخر وإن هذه القدرة لا تعد أداة عملية فقط كما تساهم في أن تجعل الفرد

¹ - مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص ص 274-275.

مفروضاً جيداً في مختلف المواقف الاجتماعية ويساعد خفض الصراع الفريق ويزيد من إنتاجه حيث حددت أربع خطوات تساعد المدراء والقادة في بلوغ الصراع الإيجابي في بيئة العمل و تتمثل في

1- **تنوع القيمة وفروع التحدي:** ينبغي لفروع أن تكون فرع محفزاً للإبداع و أن يكون التوسع معلناً حيث أن التحديات المفتوحة والهادفة تتم عن فروقات جوهرية في الصراع الإيجابي.

2- **البحث عن المنافع المتبادلة ووحدة الأهداف التعاونية:** يتعلم الأفراد من خلال الصراع الكيفية التي يعتمد فيها أي منهما على البعض الآخر.

3- **تمكين الأفراد من الشعور بالثقة بالنفس والمهارة:** يشجع قادة الفريق العمل على إدراك كل عضو إلى نقاط القوة التي يتميز بها الأعضاء ينبغي على أعضاء الفريق الشعور بالسيطرة على صراعاتهم فضلاً عن امتلاكهم القدرة على التعامل مع الفروقات القائمة بينهم على نمو يساعد على زيادة الإنتاجية.

4- **مكافأة النجاح والتعلم من الأخطاء:** يشجع قائد فريق العمل على إدراك كل عضو لتفادي القوة يتميز بها الأعضاء الآخرون ونقاط الضعف التي يعانون منها والتحدث عنهم بينهم بشكل مباشر، فضلاً عن نشر نجاحاتهم في المنظمة بقصد إدارة الصراع والعمل على إيجاد خطط وطرائق تساهم في تحسين إدارة الصراع مستقبلاً.¹

ثانياً : كفاءة الفريق

تعتبر عن قدرات الفريق عن الالتزام بالجدول الزمني والموارد المتاحة في أداء مهامها كما توصف كفاءة الفريق ضمن المدى الذي يؤدي فيه أعضاء الفريق على أنها قابلية الفريق على أداء مهمة معينة أو بلوغ أهدافه من خلال الاستعمال الأمثل لموارده على النحو الفعال كما تعبر كفاءة الفريق عن نسبة مخرجاته الفعالية إلى إجمالي مدخلاته المستهلكة في أداء المهمة المعينة بقصد توليد تلك المخرجات خلال مدة زمنية محددة يمثل وجود الفائدة الموجهين باتجاه بناء علاقات متميزة بين أعضاء فريقهم والعمل على المحافظة عليها أهمية كبيرة من خلال خفض مستوى التأثيرات السلبية الناجمة عن صراع العلاقة وجود فريق مقارنة مع الفريق التي تضم القادة أقل توجهها نحو بناء تلك العلاقات يكون الصف الأول من القادة يهتمون بمستوى رضا أعضاء فريقهم، لذلك يدعو هؤلاء القادة أكثر إلى إيجاد طرق كفؤة وبناءة في حل صراحة العلاقة.

¹ - حسين دهش جلاب، مرجع سابق، ص ص 112. 115.

ثالثاً جودة الفريق

تتمثل جودة الفريق في ستة أوجه تتضمن كل منه

1- الاتصال الكفاء والمفتوح بين أعضاء الفريق

2- تنسيق المهام والنشاطات الفردية

3- موازنة إسهامات عضو الفريق

4- الدعم المتبادل

5- التماسك

6- الجهد المبذول

إن هذه الأوجه تفصح عن مؤشرات التعاون بين جهة وتكوين هيكل جودة الفريق من جهة أخرى وتعد لقاءات سمة أساسية من سمات الفريق النشط والاتصال الفعال بين أعضاء الفريق يكون مطلوباً بزيادة جودة الفريق وهو مكون أساسي في إيجاد حالة التعاون الأساسي بين هؤلاء الأعضاء.¹

وفي هذا السياق الاتصال الجيد هو مكون أساسي في جودة الفريق في الفريق الذي يضم أعضاء من مختلف العمليات المهنية تواجد مخاطر فنية مختلفة و مخاطر حقيقية تهدد الجودة الفريق و كفاته نتيجة الاتصال غير جيد الذي ينتج عنه سوء الفهم يتأثر أداء الفريق بي طبيعة العلاقات السائدة بين أعضائه كونه عنصر رئيسي من جودة الفريق ومن جانب اوضح أن بتكرار الاتصال الرسمي والغير الرسمي يساهم في ضمان حصول اتصور وضع لكل الأعضاء حول المهمة الموكلة إلى الفريق فإن هذا التصور يساعد في الارتقاء بجودة الفريق من خلال توافر المعلومات ذات الصلة بالمهمة ويؤدي لتقدم في إنجاز تلك المهمة على نحو السرعة.

كما أن المساعدة والدعم المتبادل بين أعضاء الفريق يساهمان في تحسين جودة الفريق الذي يعد ذلك جزء أساسي في فعالية أداءه الى غاية إعفائه من عبء العمل المثقل وبهذا فإن غياب تماسك الفريق او الدعم المتبادل بين أعضائه يؤول بالنتيجة إلى خفض مستوى كل من أداء الفريق وجودته.²

¹ - المرجع نفسه، ص ص 119-120.

² - حسين دهش جلاب، مرجع سابق، ص 121.

خلاصة:

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل نستنتج ان فرق العمل لها مهام في منظمات الأعمال فإنها أصبحت مطلبا أساسيا في حل المشكلات العامة وزيادة فعالية القرارات والاستفادة من تلك التخصصات ففريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل بالمهام الرئيسية للمنظمة وتوفير فرصة للاتصال مفتوح لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة ودعم المتبادل وتعتبر عملية بناء فريق العمل عنصر مكمّل للإدارة وذلك لان الفرق توفر القيادة ضرورية لتحقيق الاهداف التي تصنعها المنظمة ولا بد أن يتمتع أعضاء فرق العمل بمهارات تكاملية وأن يلتزموا بتحقيق هدف مشترك يتوافق مع اهداف المنظمة واستراتيجياتها وثقافتها التنظيمية في ظل وجود قيادة واضحة لهذه الفرق والمسؤولية فهي مسؤولية جماعية والفعالية تقاس بناتج الجماعة للمجموعة كما ان اداء فريق العمل قابل للقياس من خلال قياس الانتاجية والكفاءة والجودة كذلك.

الفصل الثاني:

الصراع التنظيمي

تمهيد:

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وكافة الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات وذلك راجع للدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك الأداء للعاملين وذلك أنه إذا نظرنا إلى المنظمات نجد أنها تنشأ لدى العاملين والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة، تباينت في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، ووجود تفاعل بين هذه الجماعات قد يكون يفسر للتعاون أو يفسر عن المنافسة في موقف ثاني أو عن التعارض مما يولد الضغوط وبالتالي حدوث فشل أو انخفاض في الأداء وعلى ذلك فإن الصراع يعتبر من أهم المشكلات السلوكية التي واجهها المديرين في ممارساتهم لي أعمالهم اليومية، وخاصة بعد أن تغيرت كثيرا النظرة المديرين لصراع والکیفیه التي يعالجون بها الصراع فقد كان الاتجاه التقليدي القديم ينظر للصراع على أساس انه وضع ينبغي تجنبه و ينشأ عن الخلافات الشخصية أو الفشل في القيادة، والتي يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، أما الاتجاه المعاصر ينظر لصراع على انه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي وينشأ في الأصل عن التعقيدات الموجودة داخل المنظمات ومن الممكن أن تساعد معالجة إدارة الصراع في إحداث تغيير إيجابي في المنظمة، ولقد وجد هذا الانطباع جيد عن الصراعات لدى المديرين في الكثير من المنظمات حيث ويعتبرون أن إدارة الصراعات ذات أهمية كبيرة لذا تم التطرق في هذا الفصل إلى الصراع التنظيمي بكل جوانبه من مفهومه وأسبابه والآثار الناتجة عنه سوى إيجابية أو سلبية ومستوياته و اتجاهاته وكذلك قدمنا تفصيل لإدارة الصراع التنظيمي والاستراتيجيات لهم الإدارة.

وسيتم التطرف في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

✓ المبحث الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

✓ المبحث الثاني : إدارة الصراع التنظيمي

✓ المبحث الثالث : العلاقة بين فرق العمل والصراع التنظيمي

المبحث الأول : الإطار النظري للصراع التنظيمي

المنظمة لا تظل في سكون دائم وتوازن مستمر فهي وإن كانت موجهة نحو تحقيق أهداف محددة إلا انه لا بد أن يحدث ضمن هذا التنظيم تغيير في كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية ،وتمارس تأثيرها عليه وتخضعه للتكيف معها إذا ما أرادت المنظمة البقاء حتى يتم التعامل مع الصراع التنظيمي يجب المعرفة التامة بمفهوم الصراع وأسبابه وأثاره الإيجابية منها وسلبية، ومع ذلك فنحن مرغمون للتعامل مع الصراع التنظيمي ومواجهته لإيجاد الحلول المناسبة له ويؤدي عدم وجود الصراع غالباً إلى الجمود والخمول لهذا علينا قبول بحد معقول من الصراع.

المطلب الأول : ماهية الصراع التنظيمي (التعريف، الخصائص، الطبيعة والآثار)

يمكن النظر إلى الصراع في المنظمات من متضررين على الأقل، هما المستوى والشكل ممثلاً هناك الصراع الذاتي داخل الفرد وكذلك يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد ،حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة معينة وكذلك يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي أو بين الجماعات أو بعضها البعض

- **التعريف الأول:** "يعرف الصراع التنظيمي على أنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة وكذلك أنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي ييغون تحقيقها ،ولذا ينشأ الصراع بين الجانبين".

- **التعريف الثاني:** "ويمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة عرقلة في اختيار البديل الأحسن".

- **التعريف الثالث :** " يعتبر الصراع التنظيمي أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا الخلاف والتعارض، وفيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر المعاكس له يأخذ نفس اتجاه الهدف الذي يريده".

- **التعريف الرابع:** "الصراع هو عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتظهر الرغبة لدى الأطراف بإلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف وهو بهذا يختلف عن المنافسة حيث أن المنافسة لا تتطوي على اتجاه عدائي أو إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة"¹.

¹ - زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان ، الأردن، 2018، ص ص 287، 288.

ثانيا : خصائص الصراع التنظيمي

ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار ،الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف لوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف .

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي :

✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها

✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة .

✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو ثقافة قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو القسرية .

يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة

أهداف الطرف الآخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.¹

ثالثا : طبيعة الصراع التنظيمي

يوجد ميل طبيعي لدى الأفراد والجماعات غير المنظمة لتطوير تنظيم يستوعبها ،والتبعية لذلك فان صراع الجماعات ينتج بسهولة التغيير صراع تنظيمي، كما أن تزايد عدد التنظيمات في المجتمع يمكن أن يخلق صراعا بين هذه التنظيمات ويعد الصراع الايجابي أحد أسباب تماسك التنظيم لا سيما إذا تم إدارته بطريقة واعية ومنظمة والتنظيم عبارة عن هيكل من الوحدات التي تمارس أدوار، والدور هو السلوك الفردي للوحدات والذي يتوافق مع هدف التنظيم ، وهذه الأدوار تتمثل في أشخاص يقومون بهذه الأدوار باعتبارهم طاقة العمل من العناصر المهمة في قوة أي تنظيم من الداخل في قدرته على الإبقاء على ولاء المجموعات الصغيرة داخله، ومن أهم وسائل تقوية التنظيم وضع التنظيم في موقف صراعي حيث أن المنظمات التي لا يوجد فيها صراع قد تصل إلى حالة ركود، ويرى بعض العلماء أن الصراع التنظيمي بطبيعته يقدم مجموعة من الوظائف للتنظيم منها أن الصراع يساعد على إقامة الوحدة في

¹ - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي والإدارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 92_93_94_95.

المنظمة ويدعم التماسك بين أعضائها كما أن الصراعات التي ترتبط بالأهداف والقيم والمصالح تؤدي وظيفة ايجابية لهيكل التنظيم.¹

رابعا : آثار الصراع التنظيمي

التجانس والجاذبية المطلقة بين أعضاء الجماعات قد يكون لهما من الآثار السلبية ما يخل بفاعلية المنظمة، لذلك مبدأ الرفض والتأييد بين الأعضاء والانسجام والتنافر، التنوع والتوافق تعتبر من السمات الرئيسية للعلاقات داخل المنظمات تلك السمات تكسب الجميع طابعا تفاعليا مميزا.

1- الآثار الإيجابية

- ✓ إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة
- ✓ إتاحة الفرصة للنقاش مما قد يسهل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل
- ✓ قد يؤدي الصراع نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد ببعضهم حيث يتعرف كل فرد عن الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع وعند الوصول للحلول المشكلات القائمة بينهم قد تزداد علاقة التعاون بين الأطراف
- ✓ من الممكن أن تستفيد الإدارة من حل الصراعات القائمة في التنظيم بتكوين مجموعة من المعلومات نستطيع الرجوع إليها مستقبلا في حل صراع قد ينشأ فيما بعد
- ✓ يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو
- ✓ يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة
- ✓ يؤدي الصراع إلى إشباع حاجات ورغبات بعض الأفراد النفسية، قد يكون لدى البعض الرغبة في آثار خلاقات داخل الإدارة لأي سبب من الأسباب لإشباع رغبته التي تورقه إذ لم يمارس هذا النوع من السلوك
- ✓ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

2- الآثار السلبية

- ✓ يدفع الأفراد إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصلحة التنظيم
- ✓ يلجأ أحد أطراف الصراع إلى تحريف معلومات وبثها لإلحاق الضرر بالطرف الآخر مثل هذه السلوكيات لا تقدم الصالح العام
- ✓ يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني

¹ - محمد الصيرفي، إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2009، ص ص 119 . 200.

- ✓ تعمل كثرة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم على تبذير الطاقة والجهود التي من المفروض أن تصرف لخدمة العمل
- ✓ يؤدي نشوء الصراع إلى عدم استغلال الوقت والجهد من قبل الإدارة وأطراف النزاع، نتيجة لانشغال الجميع بمسألة إيجاد حل لهذا النزاع وهذا بدوره ينعكس على دور المدير الذي يجب أن يستغله في عملية التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات الإدارية
- ✓ يؤدي إلى توليد أفكار سلبية على نفسية العاملين، فالصراع دائما ما يؤدي إلى حالة من العدوانية والبغضاء مما يخلق جوا مشحونا بالحقد والكراهية بين الأطراف المتنازعة وهذا بدوره يؤدي إلى عدم العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف مشتركة
- ✓ انخفاض الإنتاجية و الجهود في الأداء
- ✓ قد يؤدي لكل طرف من الأطراف الصراع إلى الطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.¹

المطلب الثاني: أنواع ومراحل واتجاهات الصراع التنظيمي

تختلف أنواع الصراع التنظيمي باختلاف المستوي الذي ينتمي إليه كما أنه يوجد اتجاهات ومراحل للصراعات التنظيمية وهذا ما سيتم تقديمه بتفصيل ضمن هذا المطلب

أولا : أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي بتعدد المواقف وأطراف العلاقة وقد أشارت بعض الدراسات والبحوث إلى أهم أنواع الصراع التنظيمي والتي يمكن تناولها في

1- الصراع على مستوى الفرد: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه للأهداف المنظمة التي هو عضو فيها ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي

أ- صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ إحدى الصور التالية

✓ **الصراع بين هدفين إيجابيين :** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ، ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته العالية أو تحويله لقسم آخر

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار الحافظ للنشر والتوزيع جدة، العربية السعودية، 2003، ص ص 237 - 238.

✓ الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في العمل نفسه .

✓ الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا.

ب- صراع الدور : لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة الأسرة والمجتمع وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد بالفعل داخل وظيفته ويؤثر التقييم في مسألة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.¹

2- الصراع على مستوى الأفراد : ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكهم للأمور ومن أمثلة ذلك :

✓ الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

✓ الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

✓ الصراع بين العامل والمشرف.

✓ الصراع بين العامل والعامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري:

✓ الحالة الأولى : الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين : وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشكلات أو صراعات.

✓ الحالة الثانية : الفرد يعرف نفسه فقط : وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعره وإدراكاته ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم حدوثه.

✓ الحالة الثالثة : الفرد يعرف الآخرين فقط : قد تتوفر معلومات تخص الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من المعلومات مما يجعله يشعر بأنه عبئ على الآخرين ويميل الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

¹ - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، أحمد يوسف عريفات، نظرية المنظمة، الإدارة العامة، إدارة الأعمال، ط1، دار ومكتبة العامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص 296.

✓ **الحالة الرابعة** : الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين ، وهذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال فيتفجر الموقف مجالات جادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.¹

3- **الصراع على مستوى الجماعات**: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين :

أ- **الصراع الأفقي**: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات والوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد وهنا الصراع ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها .

ب- **الصراع الرأسي**: يقع الصراع الرأسي بين جماعات ووحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا .

4- **الصراع على مستوى المنظمات**: هنا الصراعات لا تكون مختصرة داخل المنظمات فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية والمالكون والعاملون والمستهلكون والموردون بالإضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغظون على المديرين لجعل نمط سلوكي متلائم ، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ والتي غالبا ما تحمل بين طياتها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة .

ثانيا : مراحل الصراع التنظيمي

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل تتمثل في:

✓ **مرحلة الصراع الخفي (القمي)**: تضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد والجماعات وغير ذلك من الأسباب التي تساهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن .

✓ **مرحلة الصراع المدرك** : في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهم ، وتلعب المعلومات في هذه المرحلة دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.²

¹ - حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي، أحمد يوسف عريفات ، مرجع سابق، ص 297.

² - المرجع نفسه، ص 297.

✓ **مرحلة الشعور بالصراع** : في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح تتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا على طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي اليه أكثر وضوحا

✓ **مرحلة الصراع العلني** : يلجأ الفرد أو الجماعة إلى إتباع الأسلوب الصريح والعلني للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى مثل : العدوان أو المشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صور أخرى مثل: الانسحاب واللامبالاة.

✓ **مرحلة ما بعد الصراع** : ترتبط نتائج الصراع بدرجة كبيرة بطريقة إدارة الصراع ، فإذا ما تم إدارته بطريقة ترضي جميع الأطراف يعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم والتنسيق بين أطراف المصارعة ولكن إذا تم كبت الصراع أو تجنبه وإدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة فشل إدارة الصراع فان الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا.

تجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن إدارة الصراع ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ،ومن ناحية أخرى فان عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود.

ثالثا: اتجاهات الصراع التنظيمي

يمكن التميز بين نوعين من الاتجاهات أو أنماط الصراع التنظيمي وهما الصراع الأفقي والصراع الرأسي.

1- الصراع التنظيمي الأفقي : يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتهي إلى جماعات أو واحدة تنظيمية مختلفة تقع في نفس المستوى التنظيمي دون أن يكون لبعضها سلطة أو السيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينها علاقة الأداء والاعتماد المشترك، وأن تخصيص وتقسيم العمل في المنظمات يخلق وظائف ومراكز أداء تتخصص في مجالات الجزئية محدودة من عمل المنظمة، وهذا التخصص يقترن عادة بتجزئة أهداف رئيسية أو فرعية أي إلى وسائل وطرق محددة ويحصل كل مركز من الأداء (الوظيفة القسم) على صلاحيات تتيح له ممارسة النشاط في الحدود المتخصصة التي يعمل بها كما يلتزم باتباع ضوابط وقواعد التي تشكل المعايير التي يقاس وبقيموا على أساسها إدارة و تخلق هذه التجزئة¹.

¹ - زهير بوجمعة شلاي ، مرجع سابق، ص ص 116، 117.

الملائمة والمسؤولية في مجال العمل مشكلات تتعلق بالأهداف وتسعى الوحدة التنظيمية و الأفراد إلى حلها و الرؤية المحدودة والاهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد يخلق أحيانا صراعا بين تنوع اهتماماتهم

وتفاوت مصالحهم، بالإضافة إلى أن التخصص ينتج ما يسمى بي ظاهرة توصل الأهداف أي ارتباط كل نوع متخصص من الوظائف أو الأقسام بأهداف جزئية وفرعية في كل مجموعة منها كيانا مغلق لا يرتبط بأهداف الأنواع الأخرى من الوظائف أو الأقسام بالأهداف العامة للمنظمة¹

2- الصراع التنظيمي الراسي : يقع الصراع الراسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تخصص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ وتضيف فيها صلاحيات التصرف المستقل ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار .

إذا كان توزيع السلطات بهذا معنى يعبر عن نمط معين من العلاقات السيطرة وتدرج محدد للأفراد والجماعات، لأنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء و المرؤوسين وخاصة إذا ما استشعر أي من هذين الطرفين تجاوز من جانب الطرف الآخر أو مجالات تسعى لتقليص سلطات وصلاحياته أو الإنقاص من قدراته ومكانته واستقلاله مثل ما يرمي إليه الرؤساء من خلال ترشيد أداء المرؤوسين من خلال إخضاعه لقواعد و أساليب وإجراءات من خلال إشراف مفصل يوجه ويتابع الأداء بصفة مستمرة.

إن مثل هذه التدابير تعد جزء أن من الاستجابة المنظمة لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئيسية العليا، إلا أن لها في ذات الوقت جانب آخر على قدر كبير من الخطورة، حيث تعمل على تقليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين، كما تفرض الامتثال على الأفراد، من خلال ممارسة نوع من القهر وهو أمر يعتبر بعد ذلك التوترات والصراعات التي تنتج تنشأ داخل المنظمة.¹

المطلب الثالث : مصادر وأسباب الصراع التنظيمي

هناك عدة مصادر وأسباب الصراعات التنظيمية يمكن تفصيلها في ما يلي:

أولاً : مصادر الصراع التنظيمي

تتعدد مصادر الصراع التنظيمي داخل المنظمات لتشمل العديد من المصادر الشخصية والتنظيمية والسلوكية ومن أهم تلك المصادر

¹ - معن محمود عياصرة، مروان بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 38-39.

1- **صراع الهدف:** يرى بعض العلماء أن صراع الهدف ينشأ نتيجة للاختيار الذي يقع فيه الفرد عندما يكون أمام موقفين يجب الاختيار بينهما ، وتزداد قوة الصراع عندما يكون الصراع متعلقاً بهدفين ايجابيين خاصة أن كلا من العيوب والمميزات متساوية تقريبا.

2- **صراع توافر الموارد:** قد يحدث الصراع بين الجماعات عندما تتنافس فيما بينها حول الموارد المحدودة واللازمة للإنجاز الأهداف الموكلة إليها بتوزيع الموارد.

يجب أن يتم وفقا لأسس تحقيق العدالة في الإدارات المختلفة وأن تكون كافية لإنجاز الأعمال والنشاطات المحددة لكل إدارة وعند حصول جماعة معينة على موارد أقل قد يحصل لديها إحباط وتبدأ نظرات العدائية للجماعات الأخرى ، وقد تظهر هذه التصرفات في صور مختلفة مثل عدم التعاون أو اتخاذ مواقف سلبية.

3- **صراع توقعات الأداء:** تعتمد بعض الجماعات أو الأفراد على عمل البعض ، لمخرجات لنشاط جماعة معينة تكون مدخلات عمل جماعة أخرى ، وكلما كانت الجماعة تؤثر على الجماعة الأخرى كلما زادت درجات الاعتمادية بينهما والاعتمادية هي أن تعتمد وحدة تنظيمية معينة كثيرا على وحدة أخرى.¹

4- **صراع المصالح الشخصية:** يتأثر الفرد في مدى تحقيقه لمصلحة شخصية من عدمها على نوعية العلاقة التي يقيمها مع الغير داخل التنظيم وتتعدد المصالح داخل التنظيم باختلاف اهتمامات الأفراد وطموحاتهم وقد تكون المصالح المادية أكثر المجالات لنشوء الصراعات داخل التنظيمات.

5- **صراع الاتصالات الشخصية:** بحيث يرى عدد من المديرين أن الصراع ينتج عن سوء عملية الاتصالات الشخصية بين العاملين في المنظمة فالاتصالات الشخصية هي عملية رسم صورة ذهنية لما يقصده المرسل وبذلك فإن عملية تحقق الاتصال الفعال تعتبر شيء نادر الحدوث.

ومن بين الأسباب الأخرى لنشوب الصراع، الإحباط، تعارض الأدوار، غموض.¹

ثانيا : أسباب الصراع التنظيمي

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ويقترح العديد من العلماء الأسباب

التالية للصراع:

¹ - حسين أحمد الطراونة ، مرجع سابق، ص216.

- 1- **التعارض أو التغيير في الأدوات:** ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط، فإن الشخص يجد صعوبة في الاستجابة إلى واحدة أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
- 2- **التغيير في الصلاحيات:** وهي التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد والجماعة.
- 3- **التغيير في المركز أو الوضع:** قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
- 4- **حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل:** يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه.
- 5- **التنافس على الموارد:** قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.
- 6- **الاختلاف في الثقافة:** تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة.

بينما الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له

فأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ **الصراع الوظيفي:** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل : التمويل ، الإنتاج ، الأفراد وغيرها.

✓ **الاعتمادية المتبادلة:** وهي المنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.¹

✓ **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من

العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.²

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 324.

² - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 325.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

تقوم المنظمة بالبحث والتشجيع على مبدأ العمل والتعاون بين الأفراد العاملين وإتباع الأساليب والممارسات العادلة لتحقيق الأهداف المشتركة التي تمثل الصالح العام للمؤسسة وكل الأطراف، إذ أن إدارة الصراع تعتبر من الموضوعات الحديثة التي تتسم بالتعقيد وخاصة ما يصل منها بالمعالجة العملية للمواقف التي تثار في المنظمات ويعتبر أمر حتمي ومرافق لعمليات التطوير والتحديث والتغيير في المنظمات ولا يمكن تجنبها بشكل نهائي داخل أي منظمة لذا يجب أن يتم تشخيص الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية

المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه

إن إدارة الصراع لا تعني فعل الصراع بل يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إن كان منعدما وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم ، وحين يدار الصراع بشكل فعال وإيعازي يمكن إعطاء تعريف لإدارة الصراع التنظيمي كما يلي:

أولاً: التعريف

1- **التعريف الأول:** "عملية إزالة الحدود المعرفية للأحداث التوافق بين أفراد المؤسسة حيث أن التوافق لا يفترض أن الضغوط المكونة للصراع قد انتهت بذلك ويؤكد على أن الالتزام الكافي بمسار العمل يسمح للسمات الايجابية لهذا التوافق بالتغلب على سمات الصراع السلبية" .

2- **التعريف الثاني:** "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسبابه وأبعاده"¹.

وكي يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية

أ - تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها الصراع التنظيمي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري ومن الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة حقيقة الأسباب لأنه سينشأ من جديد.

ب - التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: وذلك بجمع جميع الأفكار ولحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع وبدلا

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق ، ص 363.

من ذلك فان الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظم

ج - التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أفراد الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

د - محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقتدرا صحيا من التوتر ، والتوترات هنا تفنن بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.¹

كما ذكرنا أن الصراع أمر لا مفر منه ويحدث على كل المستويات وفي كل أنواع المنظمات ولكن هل الإدارة تبقى مكتوفة الأيدي ولا تعمل على إيجاد حل لهذه الصراعات ؟

الإجابة هنا تكون بالنفي لأن الإدارة لا بد لها من التدخل في حالة ازدياد شدة النزاع بين الأطراف المتنازعة عن الحد المقبول أو العكس في حالة انخفاض شدة الصراع عن الحد المرغوب .

وهناك طرق أخرى يمكن للإدارة المنظمة أن تقوم بإدارة الصراع فيما بينها.²

✓ طريقة التهدئة: وذلك عندما يكون الصراع طارئا ولا يستحق المواجهة.

✓ طريقة المضاربة: وخاصة في الصراعات حول موضوعات أساسية لا بد من حلها فان الإدارة تلجا إلى الابتعاد قدر ما يمكن عن المواجهة والعمل بذكاء وحنكة لحل الصراع.

✓ طريقة المواجهة : وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة وذلك من أجل إيجاد حل نهائي للصراع.³

✓ طريقة السلطة أو الإيجار: ذلك بتقصي الحقائق موضوعيا ومن ثم إصدار الأوامر والتعليمات لكل الأطراف المتصارعة بإنهاء الصراع.

ثانيا : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تصنف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية ويتم تصنيفها كالاتي :

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2003، ص 262.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 364.

³ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 261.

1- الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي: بعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم ويمكن استخدام نظام لحوافز فرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي وليس الأهداف الفرعية داخل النظام.¹

2- الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي: من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يلي:

- ✓ إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- ✓ تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- ✓ تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

✓ إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثا : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي

استعرض بعض العلماء الطرق التالية لحل الصراع

✓ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فانه مشكوك في فعاليته.

✓ تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

✓ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

✓ التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أيا كان على كل ما يريد.

✓ التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.²

¹ - عابد فايزة، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، ص 50.

² - المرجع نفسه، ص ص 50-51.

المطلب الثاني: استراتيجيات ونماذج إدارة الصراع التنظيمي

يوجد العديد من النماذج والاستراتيجيات لإدارة الصراعات داخل المنظمة وهذا ما سيتم التطرق عنه في
هو المطلب

أولاً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لي التعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد ناتج
لتباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار
السلبية ومن أهم هذه الاستراتيجيات نجد :

1- استراتيجية حل الصراع على مستوى الأفراد (الصراعات الشخصية) : يمكن التعامل معها بالأساليب
الآتية :

أ- خسارة أطراف الصراع:

✓ ترغيب الأطراف في التنازل وإنهاء الصراع

✓ تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات التنظيمية لحل الصراع

✓ دخول وسط بين أطراف الصراع.

✓ يعطي الأسباب الحقيقية للصراع القائمة على حلها

ب- خسارة أحد الأطراف وكسب الآخر: وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأطراف مما يولد الإبداع والتجديد
غير انه يؤخذ عليها بأنها تعمل على هدم مبدأ العمل الجماعي وقائل التعاون القائم بين الأفراد في
المنظمة.

ج-الكاسب لأطراف الصراع : هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في الحل بين أطراف الصراع
والتوصل إلى حلول متفق عليها لحل الصراع من خلال اللقاءات المفتوحة والموجهة بين الأطراف
والمناقشة والافتتاح المتبادل وبالتالي تحقيق المصلحة المشتركة.

2- استراتيجية حل الصراع على مستوى المنظمة: هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن أن يتم من
خلالها التعامل مع الصراع والتخفيف من حدته و لمعالجته من قبل أن يتفاقم وتظهر الآثار السلبية الغير
مرغوب فيها وهي كالتالي :

أ- استراتيجية التجنب: وتهمل هذه الاستراتيجية أسباب الصراع تبقى ضمن حدود مقيدة ومحكمة و من
أساليبها :

أ-1- الإهمال: ويعتمد هذا الأسلوب على التجاهل الكلي لأسباب الصراع على أمل الانحصار التلقائي وبالتالي الحل هو البقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة مما قد يؤدي إلى تصاعد الصراع وتزايد حدته مع مرور الوقت.¹

أ-2- المباشرة العضوية: تتم من خلال الفصل الجسدي للأطراف الصراع أي لا يتم الاتصال المباشر بينهم وبالتالي ينتهي الصراع ويؤخذ على هذا الأسلوب للتأخير السلبي على فاعلية المنظمة

أ-3- التعامل المحدود: يكون الاتصال والتفاعل بين أطراف الصراع مقتصر على الأمور الرسمية مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية

ب- استراتيجية التهدة : تنطوي هذه الاستراتيجية على أساس تكسب الوقت لحين تهدة انفعالات أطراف الصراع وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوية مع الزمن ويتم تدخل أطراف خارجية لمعالجة الصراع ذلك بإتباعه احد الأسلوبين

ب-1- التخفيف: يتم التركيز على جوانب الاتفاق والتعاون بين أطراف الصراع ويعتمد على تقليل نقاط الخلاف وإبراز أهمية هذا التعاون والتقليل من أهمية النقاط السلبية

ب-2- التوفيق: يركز على تقديم التنازلات بين أطراف الصراع التوصل إلى حلول مرضية لكل الأطراف
ج- استراتيجية القوة: يتم حسم الصراع حسب هذه الاستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع بشكل مباشر لمعالجته ويتم ذلك بتوجيه الأمر لأطراف الصراع وإلا فإن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجيه العقاب

د- استراتيجية المواجهة: تقدم هذه الاستراتيجية حلول للصراع من خلال تحديد أسباب و مناقشتها مع الأطراف المعنية به ويتم فيه التركيز على المصالح المشتركة للأطراف وتعتمد على ما يلي:

د-1- عرض وجهات النظر: ويتم بتشكيل متبادل بين أطراف الصراع لتحضي الفرصة للطرفين من معرفة وجهة نظر الطرف الآخر وذلك لزيادة التفاهم من جهة و تقريب وجهات النظر من جهة أخرى.²

د-2- التركيز على هدف استراتيجي: يجب وضع هدف مشترك وله أهمية لأطراف الصراع وذلك ليتم التركيز عليها من قبل الجميع للاستمرارية وتطور المنظمة وبالتالي التقليل من الأهداف الثانوية التي تشغلهم عن هدفهم الأساسي ويجب أن تكون هذه الأهداف ذات قيمة و مرغوبة من الجميع ولا بد من وجود نوع من الحوافز وكذلك وجود اعتماد متبادل بين جميع العاملين.

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمية، الطبعة واحد، دار يسرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 328.

² - المرجع نفسه، ص 329.

د-3- اجتماعات المواجهة: تتسم المواجهات بين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي ليتسنى عرض وجهات النظر هذه الأطراف لبحث أسباب الصراع ومن ثم التواصل إلى حلول لها.¹

ثانيا : نموذج إدارة الصراع التنظيمي

يعد نموذج إدارة الصراع التنظيمي متطلبا أساسيا للتعرف على عناصر الصراع التنظيمي وتحليلها وأيضا التعرف على الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات بغية إحداث التغيير والتطور التنظيمي. وعليه يقسم هذا الشكل إلى ما يلي :

1_ التشخيص.

2_ التدخل.

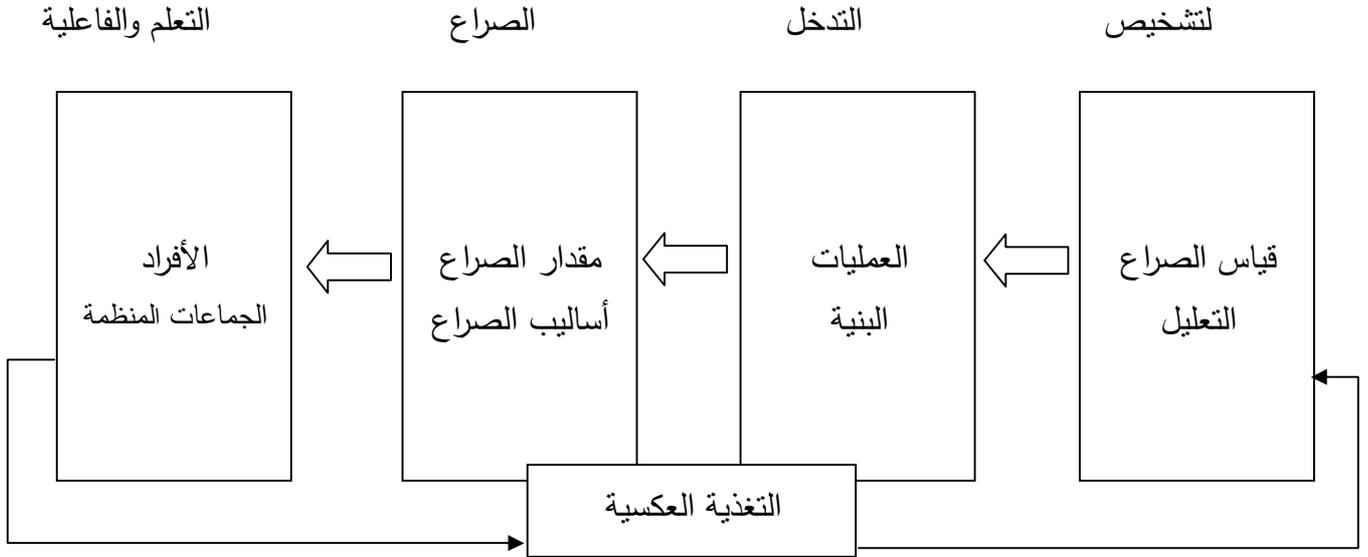
3_ الصراع.

4_ التعلم والفاعلية.²

يتم تفصيل نموذج ادارة الصراع التنظيمي في الشكل الموالي :

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 32.
² - بسمه غريب، تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي ، تبسة 2013، ص ص 23_24.

شكل رقم (05) : نموذج إدارة الصراع التنظيمي



المصدر : تم إعداده من طرف الطالبين بناء على معطيات سابقة.

1- التشخيص : تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع التنظيمي من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع وليس الأعراض الناتجة عن عمليات التشخيص باستخدام مقاييس الصراع بالمقابلات المعمقة مع العاملين.

2- التدخل: تأتي عملية التدخل في الصراع من خلال الأسلوبين التاليين :

أ- العمليات الإنسانية: حيث تشمل على التدخل السلوكي وذلك بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات والقيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المؤسسة وتعلم كيفية إدارة الصراع التنظيمي.

ب- البنية التقنية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتصنيف الوظائف وتبسيط إجراءات الأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات لآليات الوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المؤسسة كل ذلك للوصول إلى كفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة والعاملين لتحقيقها.

3- الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل الوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة والعالية والعمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المؤسسة والعاملين بها.

4- **التعلم والفاعلية:** حيث يتم تعليم العاملين بالمؤسسة كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المؤسسة وفي ثقافتها والقادر على التأثير في المرؤوسين والمثير للإبداع.

ومما سبق يتضح أن نموذج إدارة الصراع التنظيمي يساعد المؤسسة على معرفة وتحديد عناصر الصراع التنظيمي والمساعدة في التعرف على أسبابها واستخدام الأساليب لإدارتها.¹

المطلب الثالث : مهارات والخطوات العملية للإدارة وحسم الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة لا بد من التخلص منها داخل المنظمة وذلك بتوفر مهارات لدي العاملين ودراسة ووضع خطوات لمواجهة هذا الصراع

أولاً : مهارات إدارة الصراع التنظيمي

لمعالجة الصراعات سواء من قبل الإدارة أو الفرد علينا أن نتبع مجموعة من الإجراءات المتمثلة في:

- ✓ تحديد الأسلوب المتبع للتعامل مع الصراع.

- ✓ الحكمة في اختيار الصراعات التي نريد أن نتعامل معها.

- ✓ تقييم أطراف الصراع.

- ✓ تقييم مصدر الصراع.

- ✓ التعرف على الاختبارات المتاحة.

- ✓ تحديد أفضل خيار.

ثانياً : الخطوات العملية للإدارة وحسم الصراع التنظيمي

هناك مجموعة خطوات يتم بموجبها إدارة وحسم الصراع وهي كالآتي:

1- **توالي مسؤولية التعامل مع الصراع:** إن النفس البشرية بطبيعتها تميل إلى تجنب الصراع لأنه يشعرنا بعدم الارتياح في بيئة العمل لذلك نجد الكثير من العاملين أو المسؤولين يحاولون تجاهل الصراع على أمل أن تحل هذه المشكلة نفسها بنفسها ومن هنا لا بد من اخذ قرار المبادرة للتدخل في مواقف الصراع ومواجهته ومحاولة توجيهه الوجهة المطلوبة بحيث ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

¹ - بسمة غريب، مرجع سابق، ص ص 25- 26.

2- اكتشاف وحدد وناقش المشكلة الحقيقية: يتم في هذه المرحلة الكشف عن المشكلة وعدم تجاهلها ثم تحديد مصدرها بوضوح ذلك من أجل الكشف عن سبب الصراع ومنه المهمة واضحة هنا وهي ليست تقديم الحلول بل الكشف عن المشكلة فقط ثم طرحها للمناقشة مع الأطراف المعنية.

3- توجيه الأسئلة والإنصات: يكون ذلك عن طريق معرفة الطريقة الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة للأطراف المتنازعة مثل تجنب طرح الأسئلة التي تكون إجاباتها بنعم أو لا ويفضل أن تكون أسئلة مفتوحة وذلك لاستخلاص أجوبة تحتوي على أفكار ومعلومات وعندما ترى إنك لا تأخذ الإجابة كما يجب عليك الاستمرار بالأسئلة وأنت تعلم ما يجب أن تفعل عندما يرفض شخص أن يتحدث وشعار الطرف الآخر بالاهتمام وذلك بالإنصات بفاعلية إلى ما يقول.¹

4- تحديد الأهداف و ابتكار خطة : هنا يجب على الأطراف المتصارعة أن يقوم بتحديد اهداف واضحة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها و استخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف و أهم شيء في خطة العمل هي الاتصالات بين الأطراف.

5- المتابعة: وهي خطوة في غاية الأهمية لأنها تساعد على تقليل الجهود بالنجاح وعملية المتابعة تجعلنا نقف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة.²

¹ - عابد فايزة ، مرجع سابق، ص 51.

² - معن محمود عياصرة، محمد بني احمد، مرجع سابق، ص ص 63، 64 .

المبحث الثالث: العلاقة بين فرق العمل والصراع التنظيمي

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع فرق العمل في المنظمات ومحاولة معرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافهم، ومن ثم تقديم أداء جيد تستفيد منه المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة، إذا فرق العمل هي التي تسعى وراء الوصول إلى وحدة الهدف من خلال التعاون والثقة المتبادلة، وفي حالة عدم توافر احد هاته العناصر سيولد صراع بين الأفراد أو الجماعات بما يعارض تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: ماهية الثقة (التعريف، الأهمية)

تعد الثقة من أهم العوامل المساعدة في نجاح العمل داخل اي منظمة لذا لا يمكن أن تخلو العلاقة القائمة بين العاملين من الثقة المتبادلة بينهم

أولا : تعريف الثقة

تعددت وجهات النظر حول تعريف الثقة ويمكن إبراز أهمها كالاتي

- **التعريف الأول:** "هي حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين استنادا إلى التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين وبالتالي فهي تستند على عنصرين هما التوقعات الإيجابية وعدم الحصانة اتجاه الطرف الآخر".

- **التعريف الثاني:** " أي احد الطرفين أن يكون غير محصن تجاه الطرف الآخر أنشاء الاعتقاد بقدرات الطرف الآخر وفي درجة الاعتماد عليه".

ثانيا: أهمية الثقة

✓ تساعد الثقة على تجنب العدائية في الفريق وبالتالي سهولة التصدي للصراعات

✓ الثقة تجعل الموظفين أكثر قبولا للتغيير و تجنب الخلافات.

✓ تجعل الموظفين أكثر تقبلا للنقد السلبي خاصة إذا كان هذا لصالحهم.

✓ تزيد من ولاء العاملين لشركة.

✓ تشجيع الموظفين على نشر أفكارهم لتطوير الشركة وتجنب كل الصراعات والخلافات بطريقة إيجابية.

✓ تساعد على تنمية روح التعاون بين الأفراد داخل كل فريق.

✓ تعطي الموظفين حافزا للعمل

✓ تعمل الثقة على رفع الروح المعنوية للعامل ودافعية للعمل

✓ عدم وجود توتر بين المدير والموظفين وسهولة التعرض للصراعات بطريقة جماعية

✓ تؤدي الثقة بالقائد إلى القضاء على العداوة بين الموظفين وعدم تشتيت فريق العمل والعمل بروح الفريق ومواجهة كل الصراعات.¹

ثالثا: تأثير الثقة على طرق معالجة الصراع في فريق العمل

1- **تغير السياق التنظيمي:** فالتخصص التنظيمي الذي يجزئ من مرحلة تدفق العمل وبيوزعها على وحدات تنظيمية متميزة ويسبب صراعات عديدة بسبب هذه الوحدات ويمكن حل مثل هذه المشكلات ضم الأعمال والعاملين في فرق عمل لتدفع العمل في واحدة تنظيمية واحدة وتخضع للأشراف والرقابة من قائد واحد يتمتع بالثقة من جميع الأطراف وهذا يساهم في انتهاء الصراعات المختلفة.

2- **تجزئة موضوع الصراع وتقليص أهميته:** يسهل معالجة الصراع عندما يتم تشكيل فرق عمل تعمل بروح الفريق ويسودها الثقة والتعاون وذلك لتجزئة محتوى الصراع أو إنقاص أهمية موضوعه والعمل على إدراك أطراف النزاع للقرار والخسائر المحتملة بالنسبة لهم.

3- **تطويع نمط علاقة بين أطراف الصراع:** يمكن مواجهة الصراع عن طريق تطويع نمط العلاقة القائمة بين أطراف فرق العمل، وقد يتطلب الأمر إتاحة الفرصة للمواجهة أو الاتصال المباشر بين الأطراف والعمل ضمن نطاق يسوده التعاون والثقة وكذلك توفير وسائل لحل الخلافات وإزالة جوانب الصراع بينهم مثل هذه الاستراتيجية تعتمد على معالجة الصراع من خلال زيادة كثافة التفاعل بين أعضاء الفريق مما يؤدي إلى زيادة تماسكهم وتقوية الروابط بينهم.

4- **توفر إمكانية المشاركة في صنع القرارات:** تسير المشاركة في صنع القرارات بناء على صلة تنظيمية تعاونية تسودها الثقة بين أعضاء كل فريق العمل بما يتيح إمكانية تبادل المعلومات بحيث يتم صنع القرارات الجماعية، مثل هذا الأسلوب يؤدي إلى التوفيق بين الآراء المتعارضة أيضا كما يسمح لمختلف الأطراف بالتعرف على طبيعة هذه القرارات والآثار المترتبة عليها ومن ثم يتم تقليص المواقف الصراعية المحتمل حدوثها.

5- **ممارسة الضبط واستخدام قواعد تنظيمية:** تظل ممارسة الضابط الذي تمارسه المستوية الرئيسية العليا واستخدام القواعد والقرارات التنظيمية من الوسائل المتاحة لمعالجة بعض مستويات صراع للجوء إلى

¹ - عبد القادر بن برجال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط العدد 02، 2018/6/16.

العمل ضمن جماعات تعاونية ووضع قواعد تحكم مسارها يعرف قدرا من الضبط وتقنين شاعلي هذه الأعمال بما يحافظ على النظام والانتظام داخل.¹

رابعا : طرق بناء الثقة بين فريق العمل و مواجهة الصراعات الأعضاء

1- كيف يتم بناء جدار ثقة بين أعضاء الفريق: إن فرق العمل تقوم في الأساس على العمل الجماعي والتعاوني الذي يرى ثمرة عامة ناتجة عن الفريق ككل وليس لي عضو واحد من ثم ينبغي أن نراعي بناء ثقة بين أعضاء الفريق أنفسهم لكي يتحقق ذلك يجب مراعاة ما يلي

- ✓ منح أعضاء الفريق حرية اكبر في تنفيذ المهام المطلوبة واتخاذ القرارات لازمة لذلك.
- ✓ منح مجالا للمصارحة بأي شيء حتى يكون كمجال للحوار لتفادي الأخطاء.
- ✓ تشجيع فريق العمل على الابتكار وتوليد أفكار جديدة.

2- الثقة بين الأعضاء ودورها في حل النزاعات

- ✓ الاعتماد على طرق تعاونية أو جماعية في جمع المعلومات الكافية لمواجهة الصراع
- ✓ رغبة وقدرة الأعضاء على الاستماع لبعضهم.

- ✓ الرغبة في التناقل للخبرات بين الأعضاء عن طريق الحديث عنها وأن التجارب السابقة
- ✓ الإجماع على رفض استخدام القوة بشتى أشكالها ومواجهة كل النزاعات بطرق سلمية².

المطلب الثاني: دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون

العمل ضمن فريق من أهم الطرق التي تساهم في مواجهة الصراعات ولا يمكن أن يتم ذلك إلا في حالة وجود تعاون بين أعضاء كل فريق مما يسهل عملية المناقشة في إيجاد حلول للمشاكل

أولا: ماهية التعاون

- **التعريف الأول:** "التعاون أساس انه نجاح الأفراد والمجتمعات التعاونية حيث انضمام الأشخاص آخرون بهدف إنشاء مشروع يكون غرض من هو الحصول على منتجات وخدمات التي هم بالحاجة إليها والقيام بتسيير إدارته وفقا لمبادئ أساسية لتعاون بغية تحسين وضعيته أثاره الاقتصادية والاجتماعي".
- **التعريف الثاني:** "هو آلية تقوم بها مجموعة من الأفراد تعمل معا بدافع المنفعة المشتركة".

¹ - معن محمود عياصرة، مروان محمود بن احمد، مرجع سابق، ص ص61،62 .

² - موسوعة ابن عادل، كيف يتم بناء جدار الثقة بين الأعضاء في الفريق لعمل 2020/4/15

- **التعريف الثالث:** "هو ارتباط مجموعة من الأشخاص على مبدأ المساواة بالحقوق والالتزامات لمواجهة المشاكل والتحديات المختلفة و التغلب عليه".¹

ثانيا: أهمية وفوائد التعاون

التعاون هو اتحاد فريق أو مجموعة من الأشخاص لإتمام عمل أو مساعدة أشخاص آخرين وهو أيضا إيثار مصلحة الأشخاص الآخرين على نفس وتتمثل أهمية التعاون في

✓ تقليل الجهد والوقت

✓ تعزيز روح الإبداع و الفكر

✓ زيادة التعاون في بث روح المنافسة بين الأفراد

✓ تعزيز الترابط بين الأعضاء وتحمل المسؤولية يزيد من إنتاجية المهمة المطلوبة بالكفاءة العالية

✓ يعزز الثقة بالنفس ويعطي اندفاع ايجابية

✓ إنجاز الأعمال بصورة جيدة

✓ يظهر التماسك والقوة وعدم النيل من القدرات بسهولة بحيث انه من الصعب هزيمة الأفراد المتعاونة

✓ التخلص من الأنانية وحب الذات حيث يقوم كل فرد بتقديم ما يملكه للآخرين من حب وقناعة.²

ثالثا: التعاون في فريق العمل ودوره في معالجة الصراع التنظيمي

إن التعاون أمر ضروري في كل جوانب الحياة وهو يعد مهارة أساسية في اغلب جماعات العمل ويرجع السبب في ذلك إلى

1- التعاون بين أعضاء فريق العمل يلعب دور فعالا في تحقيق رؤيته وأهداف المؤسسة: توصلت

العديد من الدراسات إلى أن التعاون عاملا رئيسيا لنجاح الشركة المؤسسة حيث يساعد على تحسين أداء

العمل للموظفين وتعزيز مستوى الكفاءة أو الإنتاجية مما يسهل التصدي إلى الصراعات

2- التعاون يقلل من المنافسة السلبية في بيئة العمل: تعزيز روح التعاون في بيئة العمل وهو أمر من

شأنه أن يشجع الموظفين على العمل معا من أجل الصالح المؤسسة كما يقلل من رغبة الموظفين في

التنافس السلبي ضد بعضهم البعض والذي غالبا ما يؤثر بصورة سيئة على سيرورة العمل ويعمل التعاون

على تشجيع أعضاء الفريق على العمل بشكل الجميع من أجل تحقيق هدف مشترك وتكون الكفاءة

¹ - بابا حنيني محمد فؤاد ، التنظيم الغير رسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي،

جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الانسانية واجتماعية، ورقلة، 2014، ص9

² - مجد فرارجة، موضوع عن التعاون، من الرابط: <https://www.mowdoo3.com> 2020/4/11

مشتركة وفي الوقت ذاته يكون في إمكان أي عضو من أعضاء الفريق التنافس من أجل تحسين وضعه أو مكانته داخل الفريق لأن ذلك يتم بالطريقة التعاونية في إطار الاحترام المتبادل دون أن يؤثر بشكل سلبي على أعضاء الفريق.

3- التعاون يشجع على تبادل المعرفة: عندما تسود روح العمل الجماعي في مؤسسة ويتعاون جميع أعضاء الفريق معا من أجل إيجاد موضوع محدد فإن ذلك يؤدي إلى نتائج أفضل وأكثر فعالية مما يعزز من فرص نجاح المؤسسة ككل وعموما فإن تبادل المعرفة يتيح الفرصة لي جميع الموظفين لتعلم وتنمية خبراتهم وبهذه الطريقة يمكن لكل أعضاء الفريق الاستفادة من التعاون والعمل الجماعي في تعزيز نقاط قوته

4- التعاون يعزز التواصل الفعال بين أعضاء فريق العمل: التعاون بين أعضاء الفريق يلعب دورا مهما في التواصل الفعال داخل المؤسسة فعندما يتعاون معا ويعتبرون أنفسهم جزء من الفريق فإنهم يبذلون في تعلم كيفية التواصل مع بعضهم بالشكل الأفضل ويسعون إلى تحسين مهارات التواصل الفعال ولذلك يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء العمل الموظفين حيث يقلل التواصل من احتمالية حدوث حالات سوء التفاهم أو صراع الموظفين.

5- التعاون يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة: من المهم أن يدرك المديرين أن بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام المتبادل يعد من ضمن مسؤولياتهم، وفي الوقت ذاته يجب عليهم تحفيز الموظفين على العمل من أجل تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة ويتم ذلك من خلال تعزيز روح التعاون وأخلاقيات العمل فيما بينهم.¹

6- التعاون ودوره في بناء الثقة بين الموظفين: التعاون بين أعضاء فريق العمل يلعب دورا في بناء وتعزيز الثقة فيما بينهم وهو ما يؤدي بدوره لبناء علاقة قوية بين الموظفين ويجعل من السهل التعامل مع الخلافات والنزاعات في مكان العمل وخاصة تلك التي تنشأ بسبب الخلافات الفردية وكذلك فإن وجود أساس من الثقة يساعد على تدفق الأفكار بالشكل السلس حيث يشجع ذلك أفراد الفريق على مشاركة أفكارهم وتحفيز بعضهم البعض لتحقيق الإبداع والابتكار.

7- التعاون يساعد على حل المشكلات بشكل أسرع وأفضل فعالية
التعاون من أهم العوامل التي تؤدي إلى إنجاز المهام وإيجاد الحلول للمشكلات بشكل أسرع وأكثر فعالية.

¹ - مدير علاء، التعاون في عمل، من الرابط: <https://www.soyidy.net> 2020/4/18

8- التعاون وزيادة مستوى الرضا الوظيفي: إن تعزيز الثقافة يساعد على خلق بيئة العمل ايجابية خاصة وانه يساهم في تقليل المشكلات والصراعات وكلها أمور من شأنها أن تؤثر على مستوى الرضا وسعادة الموظفين إلى جانب انه من المرجح أن يواصل الموظفون العمل في المؤسسة لفترة أطول عندما تكون لديهم علاقات قوية مع زملائهم وعندما يشعرون بأنهم جزء من شيء مهم فضلا عن أنها روح التعاون تضيف قيمة ومعنى للطريقة التي يتقرب بها أعضاء الفريق إلى وظائفهم وأدوارهم في المؤسسة بذلك يساهم التعاون بشعور الموظفين بالرضا حيلة لما يقومون به.¹

المطلب الثالث: دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي من خلال وحدة الهدف

لكي يتم مواجهة الصراعات التنظيمية داخل فريق العمل الواحد لا بد من وجود هدف واحد ومشترك يسعى جميع أعضاء الفريق الوصول إليه وتحقيقه وبذلك تتحقق المنفعة العامة

أولاً: ماهية وحدة الهدف

يوجد هناك العديد من التعريفات لوحدة الهدف لكن قبل ذلك يجب التطرق إلى تعريف الهدف.

1- تعريف الهدف: "هو نتيجة نهائية قابلة للقياس والملاحظة عن طريق القيام بمهام معينة من خلال فترة زمنية محددة"

2- تعريف وحدة الهدف: "هو طموح ومجهود أعضاء فرق العمل الواحد أو النتيجة المرجوة وهو أيضا الفعل الذي يوضح ما يريد الفريق تحقيق".²

3- خصائص وحدة الهدف

أ- في حدود القدرات والمهارات: يجب التعرف على نواقل القوة والضعف في شخصية أعضاء الفريق حتى يتمكن من وضع أهداف واقعية قابلة للتنفيذ.

ب- الواقعية: أي يتم اختيار هدف واقعي من قبل أعضاء الفريق.

ج- يمكن تحقيقه: من المهم وضع هدف مشترك يمكن تحقيقه بالطريقة الصحيح.

د- المرونة: أن يكون الهدف المشترك بين الأعضاء قابل التشكيل.

هـ- قابل للقياس: من المهم أن يستطيع أعضاء الفريق قياس مدى التقدم نحو الهدف ومن المهم معرفة الفترة الزمنية التي أخذها في إنجاز.

¹ - مدير علاء، التعاون في عمل، من الرابط: <https://www.soyidy.het> 2020/4/18

² - روان عوني، ما معنى الهدف، من الرابط: <https://www.mawdou3.com> 20 أبريل 2020

و- تحت السيطرة: فريق العمل هو الوحيد الذي يمكنه التحكم في تسير الأمور لتحقيق الهدف المشترك و في ما يجب عمله في وفي أي وقت.¹

ثانيا: وحدة الهدف بين مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي وبين مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي:

1- الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المرغوب فيه فإن متوجب على الإدارة التدخل لتحقيق المستوى المرغوب.¹

2- الحالة الثانية: انخفض مستوى الصراع على الإدارة التدخل للتنشيط الصراع والارتقاء به المستوى المرغوب فيه .

3- الحالة الثالثة: مستوى الصراع المرغوب فيه.²

الجدول رقم (01): مستويات الصراع لتنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية منظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفض
ب	الحد الأمثل	نتائج مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك ايجابي نحو وحدة الأهداف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق بين أعضاء الفريق لتحقيق وحدة الهدف	منخفضة

المصدر : زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي والإدارة المنظمة، دار اللازوردي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 97.

¹ - أمال عدي، (دور إدارة مخاطر) المشروع في ضمان نجاح انجاز مذكرة، مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2013، ص ص11 .12.

² - زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 96 .

خلاصة:

نسجل من خلال هذا الفصل أن الظاهرة الصراع داخل المنظمة تعتبر حتمية بحيث لا يمكن صنع حدوثة ولكن لا يمكن الاستفادة من أثاره الايجابية ، أما أثاره السلبية يمكن التغلب عنها عن طريق إدارة الصراع التنظيمي إذا ما تمت إدارتها بطرق بناءة تخدم أهداف المؤسسة وازدهارها، ومن بين المهارات اللازمة التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع والتعاون وإقامة روابط بين فرق العمل في المنظمة، لذلك لابد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه مصلحة للجميع بما فيه المنظمة وبالتالي سيعم التعاون والتكامل بدل التنافس والصراع.

للإدارة صراعات تنظيمية لابد أولاً من إيجاد حلول لصراعات كل أفراد الفريق ثم العمل على زرع روح التعاون والثقة المتبادلة بين كل الأعضاء وذلك بغية تحقيق وحدة الهدف المراد الوصول إليها، وبذلك يتم التغلب على الصراعات ومواجهتها بأقل الأضرار.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للدراسة الميدانية

تمهيد

تم في هذا الفصل الدراسة التطبيقية لمؤسسة مطار الشيخ العربي التبسي -تبسة-، وتهدف هذه الدراسة لمعرفة أهمية فرق العمل و اعتبارها مدخل مهم لي معالجة الصراع التنظيم بالمؤسسة وستكون ومحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة واقع فرق العمل والعاملين ومدى تطبيقه في المؤسسة والتأكد من حقيقة وجود الخدمات والإجابة على تساؤلات الدراسة واختيار فرضياتها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة وسيتم تطرق إلى تعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتعريف بأهدافها ووظائفها بالإضافة إلى شرح هياكلها التنظيمية كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة من خلال عرض وتحليل إجابات موظفيها وزبائنهم وفي الأخير يتم اختيار فرضية الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

✓ **المبحث الأول:** تقييم المؤسسة "مطار الشيخ العربي التبسي"

✓ **المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة

✓ **المبحث الثالث:** تحليل الدراسة واختيار فرضياتها

المبحث الأول: تقديم المؤسسة (مطار الشيخ العربي التبسي)

تعتبر مؤسسة مطار الشيخ العربي التبسي من المؤسسات الخدمية تجارية التي تسعى إلى التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية ومن خلال المبحث سيتم التطرق إلى نشأت وتطور المؤسسة "مطار الشيخ العربي التبسي" ونبذة التاريخية حول مطار شيخ العربي التبسي كمطلب أول والهيكل التنظيمية لمطار الشيخ العربي التبسي كمطلب ثان.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مطار الشيخ العربي التبسي

مطار الشيخ العربي التبسي او مطار تبسة هو مطار دولي جزائري يقع علي بعد 1,35 ميل بحري (2,5 كلم. 1,6 ميل) شمال مدينة تبسة ، عاصمة ولاية تبسة في شمال شرق الجزائر يدير المطار شركة تسيير خدمات ومنشآت مطارات الجزائر التابعة لوزارة النقل الجزائرية، ويحمل المطار رمز المنظمة الدولية لطيران المدني ايكاو DABS، ورمز الاتحاد الدولي للنقل الجوي اياتا TEE

يرجع تاريخ إنشاء مطار الشيخ العربي التبسي إلي أربعينيات القرن العشرين، حيث كان يعرف خلال الحرب العالمية الثانية باسم مطار تبسة ، وكان يستخدم كقاعدة عسكرية لعمليات القوات الجوية الثانية عشر التابعة لقوات الحلفاء خلال حملة شمال إفريقيا ضد قوات افريكاكوريس الألمانية ، وقد استخدم المطار من قبل المجموعة المقاتلة 31 التي حلقت من المطار بين 21/17 فبراير 1943م، وكان أيضا مقر قاعدة للوحدة المقاتلة الثانية عشر من القوات الجوية الأمريكية بين ديسمبر 1942م و 12 يناير 1943 م

وقد حول المطار إلي مطار مدني منذ بداية الثمانينات ، إلا أنه كثيرا ما عانى من عدم انتظام الرحلات المشكلة منه واليه حتي يومنا هذا .

وقد سمي المطار بهذا الاسم نسبة إلي الشيخ العربي التبسي، المناضل الجزائري البارز وأمين عام لجمعية العلماء المسلمين الجزائريين والذي قتل خلال عام 1957م .

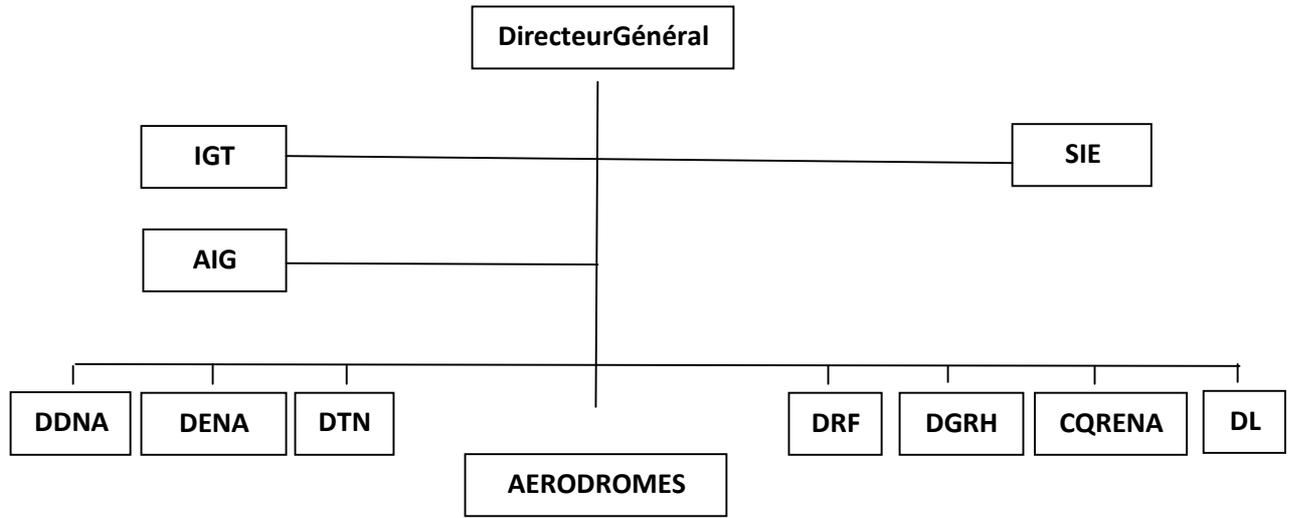
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمطار الشيخ العربي التبسي

أولا : مؤسسة الملاحة الجوية

هي مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري تتمثل مهمتها في ضمان الخدمة العامة لسلامة الملاحة الجوي، في المجال الجوي الجزائري نيابة عن الدولة الجزائرية ونيابة عنها.

تم تأسيس المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية على النحو التالي :

شكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الملاحة الجوية



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

DDNA مديرية تطوير الملاحة الجوية

DENA اتجاه استغلال الملاحة الجوية

DTNA التوجيه الفني للملاحة الجوية

DRFC مديرية الموارد والمالية والمحاسبة

DJRH قسم الشؤون القانونية والموارد البشرية

CQRENA مركز التأهيل وإعادة التدوير والتجريب الملاحة الجوية

DL مديرية اللوجستيات

IGT الفحص الفني العام

AIG التدفق الداخلي في الإدارة

SIE الأمن الداخلي للمنشآت والمطارات

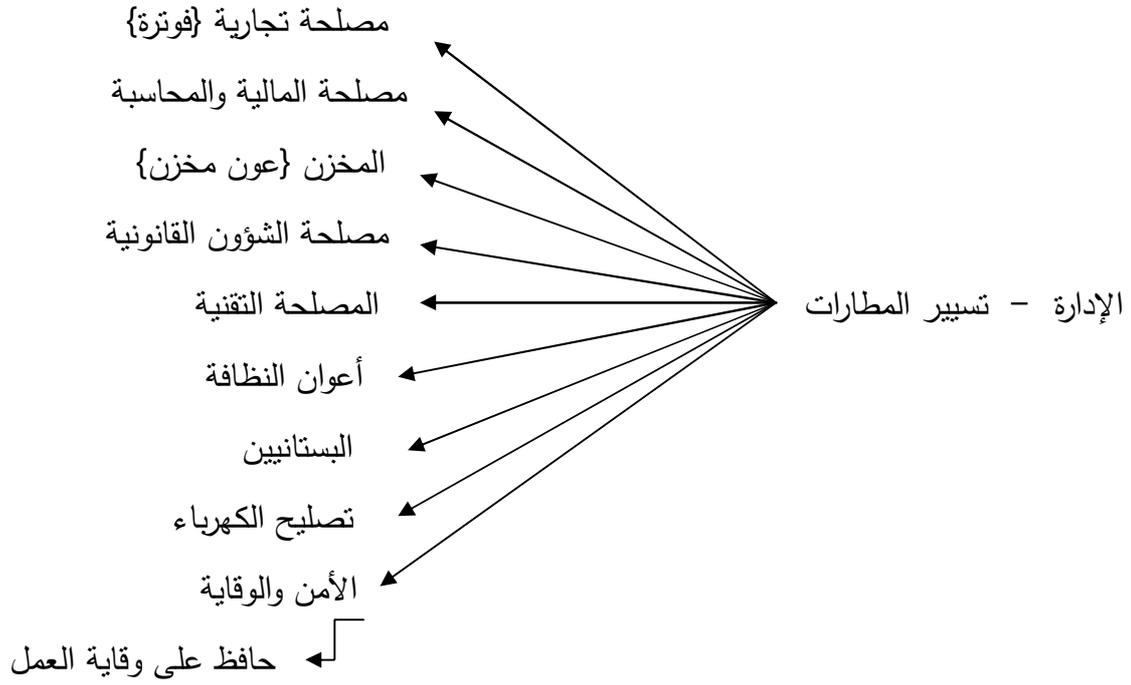
ثانيا : مؤسسة تسير مطار تبسة

تأسست الشركة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 173,87 المؤرخ في 11 اغسطس 1987 تحت

إشراف وزارة النقل وتتمثل مهامها في إدارة تسير وتطوير المطار

تم تأسيس المؤسسة الوطنية لتسيير المطار علي النحو التالي

شكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تسيير المطارات



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث مجتمع الدراسة كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة و الإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من هدف وثبات أداة الدراسة و الكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية وأساليب المعالجة الإحصائية التي يتم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة وفيما يلي تفصيل لي هذه الجوانب من ثلاثة مطالب

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من العاملين بمديرية مطار الشيخ العربي التبسي (المنفذين) حيث بلغ عددهم (180) عامل أي بالنسبة (100%) من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبيانات على عينة مكونة من (37) عامل بما يوافق مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تداول الاستبيان

الاستمارات	العدد	النسبة %
الموزعة	37	100%
التي لم يتم استرجاعها	0	0
غير صالحة للتحليل	0	0
صالحة للتحليل	37	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

تم استرجاع (37) أي بنسبة (100%) وهي نسبة مقبولة جدا لأغراض البحث العلمي بالإضافة إلى توزيع استبيانات إلكترونية مؤسسة على أعمال مؤسسة مطار الشيخ العربي التبسي لصعوبة الوصول إليهم في هذه الظروف وكان عددها (37) استبيان واسترجعت كلها

- نموذج الدراسة

تتمثل دراسة البحث في أثر فرق العمل في معالجة الصراع التنظيمي وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية

- المتغير المستقل: فرق العمل مقسمة على الفرق في المؤسسة و أثر نشاط وتقسيم وتعيين والاتصال داخل المؤسسة

- المتغير التابع: الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عملية الدراسة تم الاستعانة بالأدوات اللازمة لكل مرحلة من مراحل البحث والمتمثلة في بعض المعلومات التي يتم تسلمها من مؤسسة مطار الشيخ العربي التبسي من هي تلك التي توضح الجانب التاريخي و التنظيمي المؤسسة

أولاً: الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة ببيانات الخاصة بالمؤسسة من خلال التعرف عليها من ناحية التاريخية و أكثر على أهدافها ومهامها،هاكلها التنظيمية،تكوينها وتدريبها لعاملها، وكذلك من خلال إجراءات المقابلة واحدة مع نائبة مدير مصلحة تسير المطارات ومصلحة الملاحة الجوية لتسهيل عملية الطرح الإستبيان

ثانياً: الإستبيان

تعتبر استمارة الإستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورة لتحقيق أغراض دراستيه،وقد اشتملت على جز أين أساسيين،وفيما يلي وصف لهما :

1- **البيانات الثانوية:**المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة،والدوريات والمقالات والرسائل العربية منها والأجنبية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- **البيانات الأولية(الإستبيان):**لغرض توفير البيانات بدراسة فقطصممت الإستبيان بعد الأخذ برأي الاستاذ المشرف،والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي لدراسة من حيث معالجتها من أسئلة الدراسة واختيار فرضياتها وتضمنت إلا استبيان قسمت إلي قسمين رئيسيين هما -**القسم الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية و النوعية المتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية والا القديمة في المؤسسة

- **القسم الثاني:** يتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها (27) سؤال تم تقسيمها على محورين أساسيين(فرق العمل)،(الصراع التنظيمي)،يعكسان القضايا الأساسية التي تناولت الدراسة ويوضح الجدول رقم (10)متغيرات الدراسة وعدد فقرات كل متغير

الجدول رقم (03): توزيع أسئلة إستمارة الإستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة
12	محاولة تقييم أهمية فريق العمل بالمؤسسة و فعاليتها
11	محاولة تقييم مستوي الصراع داخل المؤسسة ثم دور فريق العمل في حل الصراع
23	المجموع

المصدر : إعداد الطالبتين بناء على الإستبيان

وقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين حسب الجدول رقم 11

الجدول رقم (04): مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانه

المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

وسيتم توضيح طول الخلايا في الجدول رقم 12

الجدول رقم (05): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1،80	لا أوافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1،80 إلى أقل من 2،60	لا أوافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2،60 إلى أقل من 3،40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3،40 إلى أقل من 4،20	أوافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4،20 إلى أقل من 5	أوافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر :سلم ليكارت الخماسي

3- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من استمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تتدخل في التحليل من ناحية الوضوح فقارتها ومفرداتها من ناحية أخرى وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بيرسون بين محوري الدراسة

محور 2	محور 1	
**0,542	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
1	**0,542	معامل ارتباط بيرسون المحور 2

** دال احصائي عند مستوى 1 بالمئة/معامل ارتباط متوسط (من 0.25 الى 0.75)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

3-1- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع استمارات الإستبيان البالغ عددها (37) على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحه الشكل التالي :

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الإستبيان	إسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
من الفقرة 01 إلى 12	محاولة تقييم أهمية فريق العمل بالمؤسسة وفعاليته	0,833
من الفقرة 13 إلى 23	محاولة تقييم مستوي الصراع داخل المؤسسة ثم دور فريق العمل في حل الصراع	0,797
من الفقرة 01 إلى 23	معامل الثبات الكلي للمحورين معا	0,880

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ للاستبيان تساوي (0.880) أي بنسبة (88%) وعليه فإن استمارة الإستبيان المعدة من اجل معالجة الموضوع عتقي بأغراض الدراسة بشكل جيد

المطلب الثالث: أدوات المعالج الاحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبيان ضمن الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق الغرض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: مقاييس النزعة المركزية: مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية ومعامل الاختلاف، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار متغير ما وتفيد في وصف المجتمع والي تحديد

أهمية العبارات الواردة في الإستبيان وكذلك الانحراف المعياري لي بيان مدى تشتت الإيجابي عن وسطها الحسابي

ثانيا: اختبار كمواغروف بيرسون: لمعرفة العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و تابعة

ثالثا: معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل

رابعا: تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات و التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية النموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى التحليل الإحصائي إلى جزئين الجزء الأول والثاني من الإستبيان وعرض النتائج دراسة الفرضيات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وكيفية اختبار الارتباط وقيمة (F) المحسوبة بالإضافة إلى اختبار الانحدار البسيط يتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب: **المطلب الأول: تحليل متغيرات الشخصية للدراسة**

تم توزيع استمارة الإستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على خصائص الشخصية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل ذلك

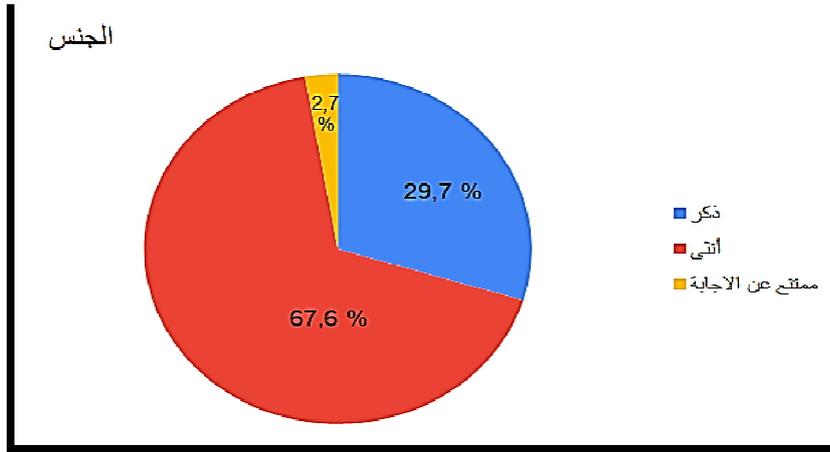
أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

يوضح الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	29,7
أنثى	25	67,6
ممتنع عن الإجابة	1	2,7
المجموع	37	100,0

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

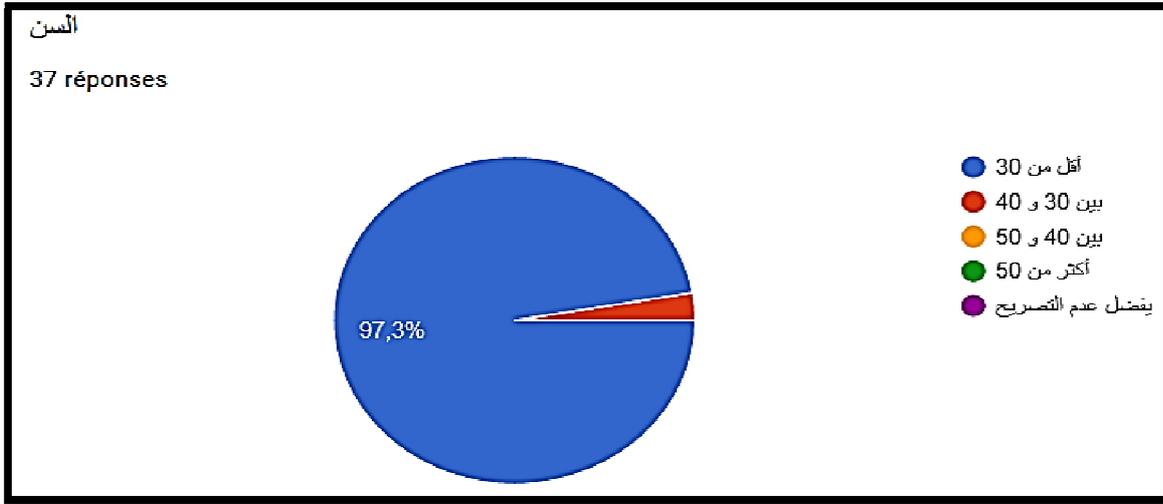
حيث أن نسبة الذكور قدره (27%) حيث بلغ عدد (11) فردا نسبة في الحين سجلت الإناث بنسبة (67.6%) التي كانت التي كانت عددها (25) أنثى ونسبه ممتنع عن الإجابة كانت (2.7%) وكان عددهم (01) وهذا راجع إلى الظروف الحالية التي تمر بها البلاد جراء وباء كورونا إذ يتم منح عطل مدفوعة الأجر تمثلت بنسبة (50%) من العمال في كل من بالمؤسسة و حسب ما صرح به مدير المطارات فقد كانت أغلبية المستفيدين من العطلة خلال إجراء التريص من الذكور لقد تمت الاستعانة ببعض الموظفين من جنس الأنثى للمساعدة في توزيع الإستبيان والشكل السابق يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا متغير العمر

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	36	97,3%
بين 30 إلى 40 سنة	1	2,7%
بين 40 الى 50 سنة	0	%0
50 سنة فأكثر	0	%0
يفضل عدم التصريح	0	%0
المجموع	37	%100

الشكل رقم (0910): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع للدراسة كانوا اقل من (30) سنة وبلغت نسبتهم (97.3%) وهي اكبر نسبة وعددهم (36) بينما بلغت الفئة العمرية ما بين (30) و(40) سنة نسبة (2.7%) في المرتبة الثانية في حين بلغت الفئات الأخرى أكثر من (50) سنة منعدمة وبالتالي سيطرة الفئات الشابة بالمؤسسة.

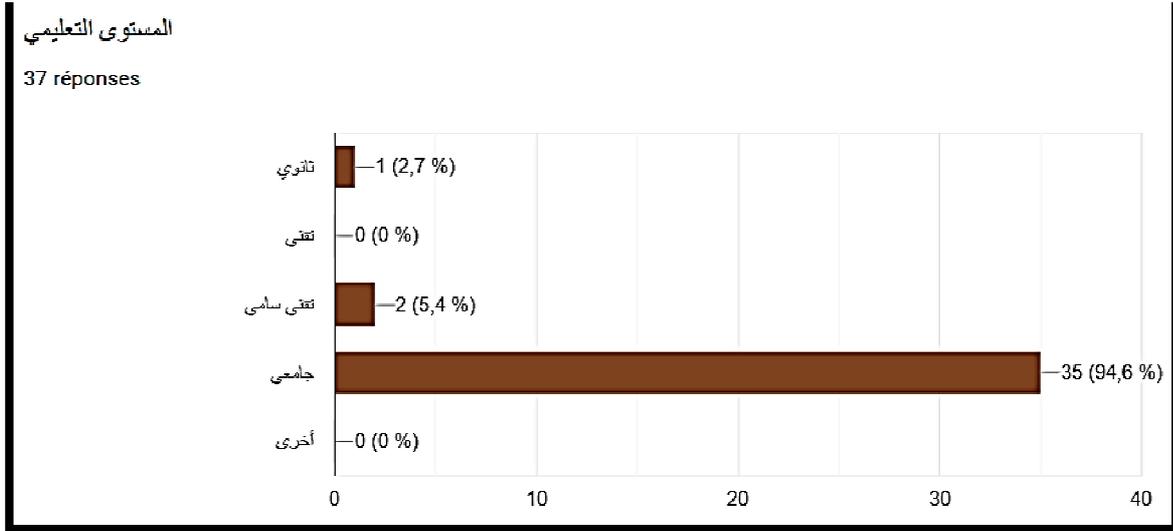
والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	1	2.7%
تقني	0	0%
تقني سامي	1	2.7%
جامعي	35	94.6%
شهادة أخرى	0	0%
المجموع	37	100%

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

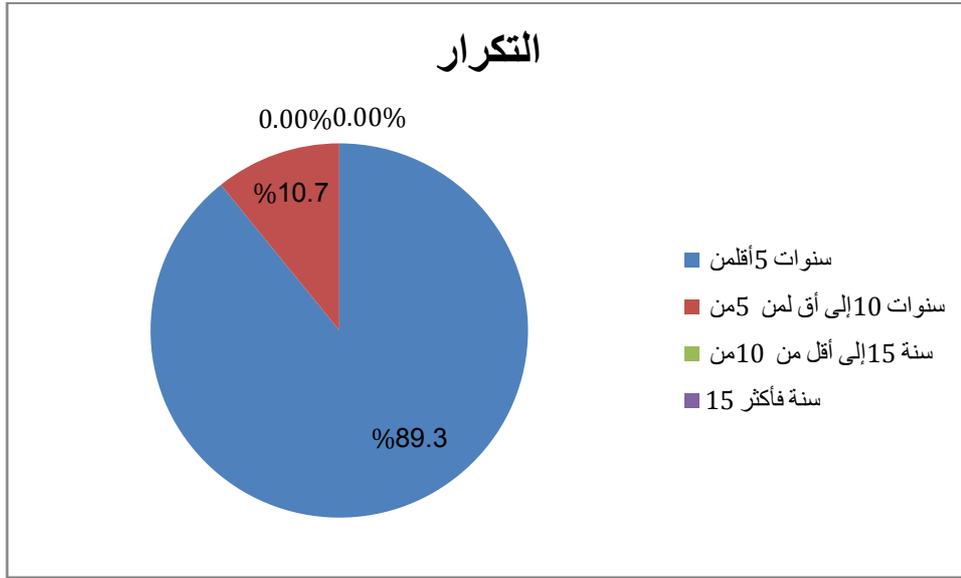
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من ذوي المستوى الدراسي الجامعي إذا بلغ عددهم (35) فردا بنسبة (94.6%) وهذا راجع إلى نوع الوظيفة التي يشغلونها لأنها تتطلب أفرادا بهذا المستوى لن يتم إخضاعهم لهذه العمليات تكوينية و تدريبية قبل مباشرتهم لتأدية وظائفهم نسبة قليلة نوعا ما من العاملين على شهادة التقني سامي مقدر ب (2.7%) و عددهم (01) وهذا راجع إلى تخصصهم على شهادة تقني سامي فبطبيعة نشاط المؤسسة و عددهم وتاليها نسبة (01) شبه منعدمة من العاملين على شهادة الثانوي مقدر ب (2.7%) و عددهم (01) وهذا راجع إلى قدراتهم لتسيير أشغال المؤسسة أما الفئات الأخرى من أصحاب الشهادات فهي منعدمة لأنها غير مستهدفة في الدراسة الحالية

رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية لمتغير عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	33	89.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	04	10.7%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0	0%
15 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	37	100%

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

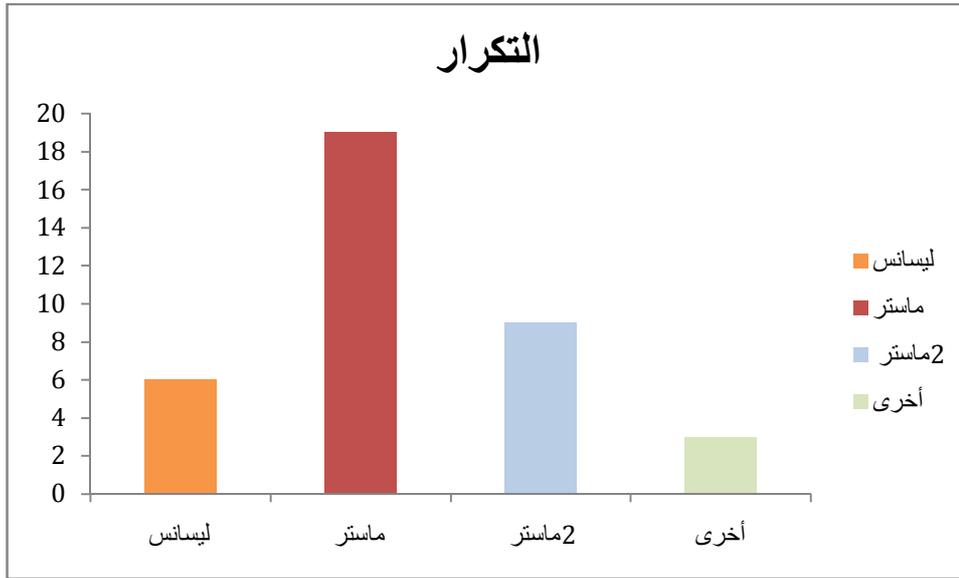
يمثل الجدول السابق توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية فيتضح أن أكبر نسبة من العينة كانت من ذوي الخبرة المهنية الأقل من (05) سنوات وهي (89.3%) وعددهم (25) فردا وهو عدد جيد وهذا يدل على أن المؤسسة تجدد في موظفيها تاليها نسبة أصحاب الخبرة المهنية من (05) إلى (10) سنوات بنسبة (10.7%) بينما انعدام أفراد ذوي الخبرة المهنية من (10) إلى (15) سنة فأكثر وهذا راجع لطبيعة العمل وشكل الموالي يبين لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لتغير عدد سنوات الخبرة للوظيفة الحالية

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة في المؤسسة

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
16,66%	06	ليسانس
50%	19	ماستر
25%	09	ماستر 2
8,33%	03	أخرى
100%	37	المجموع

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد مجتمع الدراسة متحصلين على رتبة ماستر التي بلغت نسبة (50%) و عددهم (06) أفراد وهذا يدل على أن المؤسسة تضم العمال ذوي المستوى الدراسي العالي جدا وتاليها رتبة الماستر (02) بنسبة (25%) و عددهم (03) أفراد وبعدها نجد رتبة ليسانس بنسبة (16.66%) و عددهم (02) وبعدها رتب أخرى بنسبة (8.33%) و عددهم (01) وبالتالي سيطرت رتبة ماستر على الوظائف في المؤسسة والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة في المؤسسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم تحليل محوري الدراسة المتمثلين في متغير فرق العمل و الصراع التنظيمي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss) وقد تم استخدام معيارين:

1- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل محور.

2- الإنحراف المعياري : لمعرفة مدى تشتت إجابات هذه الأخيرة واستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس شدة الإجابات.

أولا: تحليل الاستجابات افراد العينة نحو محور فرق العمل

الفصل الثالث _____ الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية

تناول المحور الأول لأداة الدراسة فرق العمل، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي توصلنا إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير الأول "محاولة تقييم أهمية فريق العمل بالمؤسسة و فعاليتها"

الترتيب	النتيجة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق	لأوافق بشدة		
10	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.884	4,32	18	16	1	1	1	التكرار	01
					48.6	43.2	2.7	2.7	2.7	%	
9	مرتفع	أوافق	1.004	4,14	15	17	1	3	1	التكرار	02
					40.5	45.9	2.7	8.1	2.7	%	
7	مرتفع	أوافق	0.95	3,89	9	19	3	5	-	التكرار	03
					24.3	51.4	8.1	13.5	-	%	
2	مرتفع	أوافق	0.739	3,81	5	22	8	2	-	التكرار	04
					13.5	59.5	21.6	5.4	-	%	
4	مرتفع	أوافق	1.032	3,86	11	15	7	3	1	التكرار	05
					29.7	40.5	18.9	8.1	2.7	%	
3	مرتفع	أوافق	0.986	3,84	9	18	6	3	1	التكرار	06
					24.3	48.6	16.2	8.1	2.7	%	
10	مرتفع جدا	أوافق بشدة	0.884	4,32	18	16	1	1	1	التكرار	07
					48.6	43.2	2.7	2.7	2.7	%	
1	مرتفع	أوافق	1.066	3,59	7	16	7	6	1	التكرار	08
					18.9	43.2	18.9	16.2	2.7	%	
11	مرتفع	أوافق	0.538	4,35	14	22	1	-	-	التكرار	09
					37.8	59.5	2.7	-	-	%	
8	مرتفع	أوافق	0.941	4,05	13	17	3	4	-	التكرار	10

محاولة تقييم أهمية فريق العمل بالمؤسسة و فعاليتها

					ر		ر				
					35.1	45.9	8.1	10.8		-	%
5	مرتفع	أوافق	0.948	3,86	9	19	4	5	-	التكرار	11
					24.3	51.4	10.8	13.5	-	%	
6	مرتفع	أوافق	0.994	3,89	10	18	5	3	1	التكرار	12
					27	48.6	13.5	8.1	2.7	%	
				7,966	47.92	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم أهمية فريق العمل بالمؤسسة وفعاليتها.					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل الأول لفرق العمل حيث بلغ أكبر متوسط حسابي (4,35) وانحرافه المعياري (0.538) عند العبارة رقم (09) بدرجة قبول مرتفعة جدا مما يساعد العمل ضمن الفريق على الاحتكاك المباشر بين زملاء.

وصلت قيمة المتوسط الحسابي (4,32) والانحراف المعياري (0,848) للعبارة رقم (01) بدرجة قبول مرتفعة جدا مما يدل على وجود تعاون بين أعضاء الفريق من أجل إنجاز العملية.

وقد بلغ المتوسط الحسابي القيمة (4,32) والانحراف المعياري (0.884) عند العبارة رقم (07) بدرجة مرتفعة جدا وهذا ما أدى إلى جمع أعضاء الفريق لسماع أفكارهم وتوسيع دائرة الحلول الممكنة للصراعات،

وبلغ المتوسط الحسابي بقيمة (4,14) والانحراف المعياري بـ (1.004) عند العبارة رقم (02) بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا يشجع مدير القسم على فكرة العمل الجماعي ويوزع المسؤوليات بصفة عادلة لمواجهة الصراع.

ومن خلال بعد واقع تطبيق فرق العمل في المؤسسة والذي أشار إلى المتوسط الحسابي (4,05) والانحراف المعياري (0.941) للعبارة رقم (10) أي بنسبة قبول مرتفعة وكذلك بعد الاختيار وتعيين الاتصال في المؤسسة بدرجة قبول مرتفعة جدا وهذا من خلال ما بينه الجدول أعلاه.

وبلغ المتوسط الحسابي بقيمة (3,89) والانحراف المعياري بـ (0.95) عند العبارة رقم (03) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل على تنظيم قائد الفريق اجتماعات للأطراف المتصارعة للبحث عن أسباب الصراع

وبلغ المتوسط الحسابي بقيمة (3,89) والانحراف المعياري بـ (0.793) عند العبارة رقم (12) بدرجة قبول مرتفعة و يدل على أن أعضاء الفريق يملكون وضوح في الفريق حول دورهم في الفريق.

وبلغ المتوسط الحسابي (3,86) والانحراف المعياري(0,948)عند العبارة(11)بدرجة قبول مرتفعة وهذا راجع لاستخدام قائد الفريق لسلطته في حل الصراع وذلك لتوفير الوقت،

وبلغ المتوسط الحسابي (3,86) والانحراف المعياري(1,032)عند العبارة رقم(05) بدرجة قبول مرتفعة وهذا راجع للتعامل بشكل منصف بين أطراف المتصارعة ضد الفريق،

وبلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,84) والانحراف المعياري(0.986)عند العبارة رقم(06) درجة قبول مرتفعة مما يدل على أن العمل المعين يتم توزيعها بشكل عادل.

وبلغ المتوسط الحسابي القيمة(3.81) والانحراف المعياري (0,739)عند العبارة رقم (04) بدرجة قبول مرتفعة وهذا يدل وعلى عمل أعضاء الفريق الذي ينتمي إليه الفرد لانجاز أهداف ورسالة المنظمة.

وبلغ أصغر متوسط حسابي قيمة (3,59) والانحراف المعياري (1.066) عند العبارة رقم (08) بدرجة قبول مرتفعة، وهذا يدل على تغير الدور الفريق يتم بشكل سهل ومرن.

ويتضح من العرض السابق التحليلي إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق اسلوب فرق العمل بدرجة كبيرة وتبين هذا من خلال المتوسط الحسابي الكلي للمحور والتي بلغت(25.73) أي درجة قبول مرتفعة حسب قياس ليكارت الخماسي والانحراف المعياري(7,966)

ثانيا: تحليل استجابات أفراد العينة نحو محور الصراع التنظيمي

يتم اختبار بيانات هذا المحور باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك مقياس ليكارت الخماسي وهذا من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (14): استجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المحور الثاني "محاولة تقييم مستوي الصراع

داخل المؤسسة ثم دور فريق العمل في حل الصراع"

الترتيب	النتيجة	الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
10	مرتفع	أوافق	0.561	4,17	9	24	3	-	-	0	المؤسسة ثم دور فريق العمل في حل
					24.3	64.9	8.1	-	-	1	
11	مرتفع	أوافق	0.776	4,19	13	20	2	2	-	0	المؤسسة ثم دور فريق العمل في حل
					35.1	54.1	5.4	5.4	-	2	
5	مرتفع	أوافق	0.737	3,89	6	23	6	2	-	0	المؤسسة ثم دور فريق العمل في حل
					16.2	62.2	16.2	5.4	-	3	

3	مرتفع	أوافق	0.8	3,84	7	19	9	2	-	التكرار	0
					18.9	51.4	24.3	5.4	-	%	4
2	مرتفع	أوافق	1.17	3,73	10	15	7	2	3	التكرار	0
					27.0	40.5	18.9	5.4	8.1	%	5
7	مرتفع	أوافق	0.862	3,92	9	19	6	3	-	التكرار	0
					24.3	51.4	16.2	8.1	-	%	6
8	مرتفع	أوافق	0.705	4,05	9	22	5	1	-	التكرار	0
					24.3	59.5	13.5	2.7	-	%	7
9	مرتفع	أوافق	0.795	4,08	11	20	4	2	-	التكرار	0
					29.7	54.1	10.8	5.4	-	%	8
6	مرتفع	أوافق	1.038	3,92	12	15	6	3	1	التكرار	0
					32.4	40.5	16.2	8.1	2.7	%	9
4	مرتفع	أوافق	0.764	3,84	6	21	8	2	-	التكرار	1
					16.2	56.8	21.6	5.4	-	%	0
1	مرتفع	أوافق	1.21	3,72	11	13	5	5	2	التكرار	1
					29.7	35.1	13.5	13.5	5.4	%	1
			6,513	43.35	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصراع التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن أكبر قيمة متوسط حسابي بالنسبة للعبارة (02) من المتوسط الحسابي بلغت (4.19) في ظل الانحراف المعياري بقيمة (0.776) بدرجة قبول مرتفعة مما يدل أن مديري أقسام لا يقومون به بشكل فعال في تشجيع روح الجماعة والتعاون والتوزيع و المسؤوليات بعدالة لمواجهة الصراعات.

كما نلاحظ أن بالنسبة للعبارة (01) أن المتوسط الحسابي بلغ (4.17) في ظل الانحراف المعياري بقيمة (0.561) بدرجة قبول مرتفعة ومنه نستنتج أن المؤسسة تساهم بشكل فعال على توفير المعلومات من أجل فهم طبيعة الصراع وعدم وجود أي لبس أو غموض

كما أن العبارة رقم (08) يوافقها متوسط حسابي (4.08) وهذا يوافق درجة قبول مرتفعة على سلم ليكارت الخماسي، أما الانحراف المعياري (0.795) ومن هنا فإن العملية المشتركة في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع وهي العملية التي تحثها المؤسسة

وكما يبين الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارتين (07) قد وصلت لـ (4.05) بدرجة قبول مرتفعة وبلغ الانحراف المعياري (0.705) ومنه يمكن القول أن عملية طرح الأفكار على جميع الأعضاء تشجعها المؤسسة

وبلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.92) عند كل من العبارات رقم (09) بدرجة قبول مرتفعة وانحرافات معيارية (1.038) وكذا أن المؤسسة تدعم العمليات المشتركة بين كل أعضاء من أجل مواجهة الصراع،

و تبين العبارة رقم (06) أيضا متوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.862) بدرجة قبول مرتفعة حيث أن الدور الذي يقوم به القائد في جمع خبرته وخبرة الأعضاء كلها صحيحة تساهم بشكل فعال في الوصول إلى القرارات الصحيحة في حال الصراع داخل المؤسسة.

كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.89) عند كل من العبارات رقم (03) بدرجة قبول مرتفعة وانحرافات معيارية (0.737) ، وهذا يعني أيضا أن الاجتماعات التي يقوم بها القائد الفريق ما بين الأطراف المتصارعة كانت سبب في الوصول إلى أسباب الصراع إيجاد حلول.

في حين تبين العبارة رقم (04) متوسط حسابي (3,84) بدرجة قبول مرتفعة وبلغ الانحراف المعياري (0,8) مما يدل على المساهمة في توسيع دائرة الحلول لمواجهة الصراعات.

كما سجلت العبارة رقم (10) درجة قبول مرتفعة بالمتوسط الحسابي بقيمة(3,84) والانحراف المعياري بلغ (0.764)ومن هنا يمكن القول أن دور الوسيط الذي يقوم به القائد والعلاقة التعاونية التي تربط ما بين الأعضاء وآخر في تحدي الصراع وإيجاد حلول لها.

كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة(3,73)عند كل من العبارات رقم (05) بدرجة قبول مرتفعة وانحرافات معيارية (1.17) مما يدل على انه يتم التعامل بشكل عادل بين الأطراف المتصارعة داخل الفريق

وبلغ أصغر متوسط حسابي (3,72) والانحراف المعياري(1,21)بالنسبة للعبارة رقم (11) بدرجة قبول مرتفعة ومنه هنا استنتج انه قيام القائد باستغلال سلطته واستخدامها في مواجهة الصراع في الوقت المحدد والمناسب.

ويتضح من العرض السابق أن المؤسسة تعمل على مواجهة الصراعات، ويترتب هذا من خلال المتوسط الحسابي للمحور والذي بلغ (43.35) أي أن درجة القبول مرتفعة للمحور حسب مقياس ليكارت الخماسي، وأما الانحراف المعياري قد بلغ القيمة (6,513).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية علي أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل علي الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية مطار الشيخ العربي تبسي" والاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد علي

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط $y = aX + B$ LinearRegression والذي ييسر دراسة وجود علاقة تأثير المتغير التابع والمتغير المستقل، كما أنه تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) معامل التحديد R^2 لمعرفة نسبة التغير في المتغير والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد على مستوى دلالة ($a = 0,05$) عند تحليل فرضية الدراسة ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضيات

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	القيمة t	معامل التحديد R2	معامل الارتباط	معامل الانحدار β	المحور الأول	المحور الثاني
0,000529	14,564	3,816	0,293	0,542	0,542		

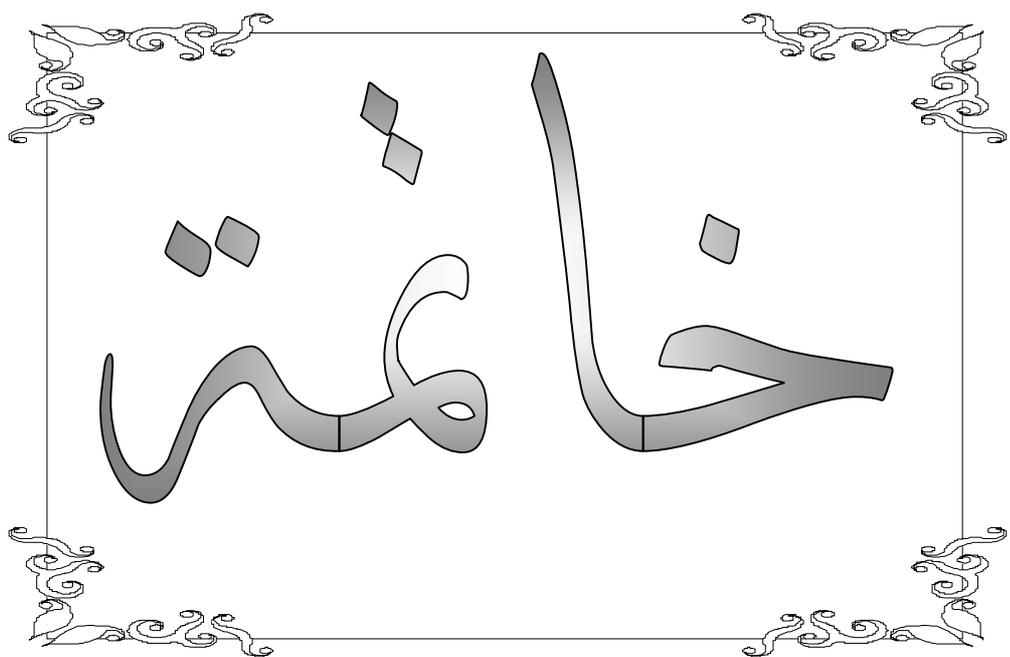
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نتائج اختبار الفرضيات

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية مطار الشيخ العربي تبسي" ويتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الصراع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة فكانت النتيجة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على الصراع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ($0,542$) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.542)، وهذه المتغيرات «معامل الانحدار، معامل الارتباط» ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($a=0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار t أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت ($0,293$) مما يعني أن نسبة $29,3\%$ من المتغيرات في فرق العمل تؤثر على الصراع التنظيمي وما تبقى من تغيرات يعود لمتغيرات أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد اشهر اختبار F أن نموذج انحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة ($sig=0,00052$) اصغر من مستوى المعنوية ($0,05$) وبهذا النتائج ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية مطار الشيخ العربي تبسي".

خلاصة:

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من العاملين وزبائن مؤسسة "مطار الشيخ العربي تبسي" والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة والذي يساعد على التعرف على مفهوم فرق العمل في معالجة الصراع التنظيمي ومن اجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات عينة من العاملين واعتباره مدخلا لتقليل من الصراع التنظيمي ومن اجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات عينة من العاملين وزبائن المؤسسة وقد أكدت الإجابات على أن فرق العمل سبب في معالجة الصراع التنظيمي مما أدى للوصول إلى درجة تأثير ايجابي على هذه الأخيرة.



الخاتمة

لقد أصبحت المؤسسات في مجتمعنا المعاصر تواجه العديد من المشاكل التي تعرقل سيرها إذا أصبح من الضروري اللجوء لأسلوب العمل الجماعي لمواجهة كل الصراعات، فافرق العمل هو مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ولهم غرض واحد بالإضافة لوجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم وهذا ما يساهم بشكل فعال وواضح في التصدي للصراعات والتي هي عبارة عن اختلاف وجهات نظر حول موضوع معين.

من خلال الفصول الثلاث للبحث تم معالجة الإشكالية من كافة جوانبها، ففي الفصل الأول تم استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بفرق العمل باعتبارها محل اهتمام المنظمات والشركات ونظرنا إليها من مختلف الجوانب ومن خلال توضيح أساسيات بناء فرق العمل و مناهجها وإدارتها حيث أصبح اعتماد هذا الأسلوب حتمي للمؤسسة وذلك للأهمية البالغة في مواجهة الصعوبات وتوفير الوقت والجهد واتخاذ القرارات بشكل جماعي و مشاركة كل الأعضاء فيه .

وفي الفصل الثاني تم التعرض إلي مفاهيم الصراع التنظيمي وإدارته ولقد تبين لنا أن مسألة الصراع باتت من الظواهر التي تصاحب عمل المنظمات المختلفة، فالصراع عادة ما يرتبط بالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات والتي يكون لها أثر كبير علي نشاط المؤسسة وتطورها وتحقيق أهدافها، وقد خصصنا مبحث من هذا الفصل للعلاقة بين كل من فرق العمل و الصراع التنظيمي حيث يساهم العمل ضمن فريق بشكل فعال في مواجهة الصراعات داخل المؤسسة وذلك إذا توفر كل من الثقة و التعاون بين كل أعضاء الفريق الواحد والعمل علي تحقيق الهدف المشترك بكل شفافية .

إن معالجة إشكالية البحث المطروحة واختبار الفرضيات يتضمنها الفصل الثالث والأخير إذ تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة حيث قمنا كمرحلة تمهيدية بتعريف بمؤسسة محل الدراسة وخصائص العينات المدروسة بالإضافة لسبل معالجة البيانات والأدوات المساعدة علي التحليل الإحصائي حيث تم معالجة بيانات الاستمارة إحصائياً، ومن ثم التعرف علي محور فرق العمل ومحور الصراع التنظيمي في مؤسسة الدراسة.

فمن خلال هذه الدراسة حاولنا دراسة دور فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية مطار الشيخ العربي تبسي وللاجابة عن إشكالية الدراسة المتمثلة في «ما علاقة فرق العمل في إدارة الصراع التنظيمي للعاملين بمطار الشيخ العربي تبسي» وكذا من خلال الاستعانة بالاستمارة الموزعة علي عينة من العمال بعد قيامنا بمعالجتها باستخدام برنامج SPSS من خلال نتائجه تم اختبار

خاتمة

فرضية رئيسية إحصائية وتم التوصل إلي مجموعة من النتائج وقبل التعرض لهذه النتائج يجب أولاً اختبار الفرضيات النظرية .

أولاً: اختبار الفرضيات

1- الفرضيات النظرية:

الفرضية الأولى: "فرق العمل تأثيرات ايجابية على الصراع التنظيمي للعاملين في مطار الشيخ العربي التبسي"

نثبت صحة الفرضية كون فرق العمل تؤثر إيجابيا في الصراع التنظيمي وتساهم في التقليل منه و اتخاذ القرارات بشكل أسرع و تقديم اكبر عدد من الحلول

الفرضية الثانية: "إن أنواع الصراع التنظيمي لا تختلف بين المؤسسات الفرعية التابعة له"

ننفي صحة الفرضية الثانية لأن الصراع التنظيمي له عدة أنواع وكل نوع يختلف عن الآخر

الفرضية الثالثة: "تختلف المقومات التي تساعد على نجاح فرق العمل باختلاف أهدافها"

ننفي صحة هذه الفرضية لأن كل المقومات تساعد علي نجاح و زيادة الكفاءة والفعالية المؤسسة

2- الفرضية الإحصائية:

- الفرضية " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل علي الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية مطار الشيخ العربي تبسي"

- تم رفض الفرضية الصفرية حيث تم التوصل إلي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل علي الصراع التنظيمي في مطار الشيخ العربي تبسي عند مستوي دلالة $sig \leq 0,05$ وهي مقبولة حتي عند مستوى دلالة $sig \leq 0,00052$

ثانيا: نتائج الدراسة

- لنجاح فرق العمل يجب زرع روح المسؤولية لدر الأعضاء؛
- تساعد فرق العمل في معالجة نقاط الضعف وحل مختلف المشاكل والعمل علي استمرارية المؤسسة؛
- الاختيار الجيد للأعضاء يسهل عملية بناء الفريق؛
- يساهم التعاون ووحدة الهدف والثقة في بناء فرق عمل متكاملة وقادرة علي مواجهة الصراعات؛
- التكامل و الانسجام بين أعضاء كل فريق يسهل للقائد عملية القيادة؛
- إدارة الصراع التنظيمي تتوقف علي الفهم الجيد لطبيعة الصراع وتحديد أسبابه؛
- تطبيق أسلوب العمل ضمن فريق بالمؤسسة يشعر العاملين بالمسؤولية ويحسن الأداء؛

خاتمة

- تقوم الإدارة بنشر قيم تنظيمية ملائمة تطابق كافة العاملين مما يخفف حدة الصراع بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم؛
- تلعب الراحة وعدم التوتر دورا أساسيا لعدم دخول أطراف لدائرة الصراع؛
- لمواجهة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة في وقت وجهد أقل لابد من العمل ضمن جماعات متجانسة.

ثالثا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

- يجب علي المؤسسة إعطاء حيز من الحرية لأعضاء الفريق للقيام بالأعمال الموكلة لهم والأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم ومنحهم الثقة الأزمة لاتخاذ القرارات وهذا لأجل الاستجابة بصورة مباشرة لمتطلبات الإدارة ومواجهة الصراع؛
- ينبغي علي قائد فريق العمل أن يقوم بتشجيع وإرشاد جميع الأعضاء والرقابة علي أعمالهم ومحاسبتهم علي النتائج و مشاركتهم في إيجاد حلول للصراعات؛
- الحد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق أسلوب العمل ضمن فريق في المؤسسة؛
- توجيه الاهتمام لتكوين فرق عمل والتي أثبتت فعاليتها في علاج الكثير من المشكلات في العمل بزيادة اهتمام الإدارة العليا بتبني أسلوب العمل ضمن جماعات في إنجاز بعض الأعمال التي تحتاج إلي مشاركة عدد من العمال في آن واحد؛
- التقليل من أسباب التي تؤدي إلي ظهور صراعات تنظيمية وإيجاد الطرق المناسبة لمواجهتها وتقديم كل السبل التي تؤدي للحد منه.

رابعا:أفاق الدراسة

- دور فريق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة.
- تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي.
- تسيير الموارد البشرية ودورها في معالجة الصراع التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- إحسان دهشت جلاب وآخرون، فرق العمل - مدخل مفاهيمي متكامل، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 2- حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي، أحمد يوسف عريفات، نظرية المنظمة، الإدارة العامة، ادارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
- 3- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- 4- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمية - مفاهيم معاصرة، ط1، دار يسرا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 5- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ الادارة العامة، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن - عمان، 2008.
- 6- رائد محمد عبد ربه، مبادئ ادارة الاعمال، ط1، الجندرية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2012.
- 7- زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان - الاردن، 2018.
- 8- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي والادارة المنظمة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
- 9- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة - العربية السعودية، 2003.
- 10- ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، ط1، عمان - الاردن، 2003.
- 11- محمد الصيرفي، ادارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الاسكندرية - مصر، 2009.
- 12- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- 13- مدحت أبو النصر، طرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- 14- مدحت محمد أبو النصر، مهارات إدارة اجتماعيات العمل بنجاح، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2006.

قائمة المراجع

- 15- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2016.
- 16- معن محمود عياصرة، مروان بني احمد، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- 15- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، عمان، 2006.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

- 1- امال عبيدي، (دور ادارة مخاطر) المشروع في ضمان نجاح انجاز مذكرة، مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2013.
- 2- بابا حنيني محمد فؤاد، التنظيم الغير رسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الانسانية واجتماعية، ورقلة، 2014.
- 3- بسمة غريب، تأثير ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2013.
- 4- عابد فايزة، الثقافة التنظيمية ودورها في ادارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2017.
- 5- مرزوق إيمان، فاطمي إيمان، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي بالمؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018.

ثالثا: المجالات

- 1- عبد القادر بن برجال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، العدد 02، 2018/6/16.

رابعا: المواقع الإلكترونية

- 1- شيرين طقاظة، أهمية التعاون 2020/04/18 <https://www.mawdoo3.com>
- 2- روان عوني، ما معنى الهدف، 2020/04/20 <https://www.mawdou3.com>
- 3- مجد فرارجة، موضوع عن التعاون، 2020/40/11 <https://www.mawdou3.com>
- 4- مدير علاء، التعاون في عمل، 2020/04/18 <https://www.soyidy.net>

قائمة المراجع

5- موسوعة ابن عادل، كيف يتم بناء جدار الثقة بين الاعضاء في الفريق لعمل، 2020/04/15،
<https://ebnadel.com>