

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين:

قويدري أمين

عبد العزيز محمد

بعنوان:

إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين أداء فرق العمل

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/ 06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ تيماي عبد المجيدأستاذ محاضر أ (جامعة غارداية)-رئيسا

الأستاذ/بهاز الجيلالي.....أستاذ مساعد أ (جامعة غارداية)-مشرفا ومقررا

الدكتور/شرقي مهدي.....أستاذ محاضر أ (جامعة غارداية)-مناقشا

الأستاذ/خنوس محمد الهادي.....أستاذ مساعد أ(جامعة غارداية)-مناقشا

السنة الجامعية: 2018 /2017

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي هذا العمل إلى:

والداي الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية، وللذين كانا بعد الله عز وجل سببا في إمدادي بالقوة والعزيمة وبدعواتهما الخالصة، لأكمل مشواري الدراسي وأصل إلى ما أنا فيه الآن، والله الحمد والمنة.

إلى جدي وجدتي (رحمهم الله رحمة واسعة، وأسكنهم فسيح جناته).

إلى إخوتي الأعزاء: إيمان، إلياس، أنيسة.

وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقاء الدرب وأخص بالذكر " أولاد سعد أحمد شوقي".

إلى زملاء الدراسة دفعة إدارة أعمال (2018/2017م) دون إستثناء

إلى كل من علمني ولو حرفا واحداً

وإلى كل من رفع من معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني

إلى المضي قدما بكل صدق

وإلى جميع الذين أحبهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

أمين

إهداء

إلى والدي الكريمين حبا و عرفانا

{ وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك
الكبر احدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا
كرهما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا} سورة الإسراء 23-24

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ الكريمين حفظهما الله ورعاهما

وأطال في عمرهما

إلى زوجتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

وإلى بنتي الغالية البرعمة "بشرى" حفظها الله

إلى كل أفراد عائلتي وإخوتي وإخواتي وأبنائهم وبناتهم

وإلى أصدقائي وأحبابي (دون استثناء)

إلى كل زملائي تخصص إدارة أعمال دفعة (2018/2017م)

إلى كل أساتذة إدارة أعمال قسم علوم التسيير بجامعة غارداية

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

محمد

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل الذي منحنا الصبر ومكننا لإنجاز هذا العمل.

في بادئ الأمر نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: **بهاز أجيلالي**

إعترافاً منا بجميله أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع

والذي منحنا وقته وإهتمامه ولم يدخر جهداً في التوجيه والإرشاد

بتوجيهاته ونصائحه، حفظه الله وأطال في عمره.

كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير.

وكما نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

و التجارية وعلوم التسيير بجامعة غارداية.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بغارداية الذين قدموا لنا يد العون

لإنجاز هذه المذكرة بالأخص: بشير ميموني، بوحادة عبد القادر.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء فرق العمل لدى العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر بغرداية، وقد تم استخدام الدراسة المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الإعتماد على أسلوب دراسة حالة في جمع البيانات بواسطة إستبيان تم تصميمه لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم التأكد من صدقه وثباته وبلغ معامل ثبات الإستبانة ككل (0.929)، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بغرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وبلغت عينة الدراسة (50) مفردة، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد أظهرت إلى نتائج الدراسة ما يلي:

وجود مستوى مرتفع لممارسات إستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة، مستوى مرتفع لأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة لكل من "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي" وإدارة الصراع التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة لكل من " العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي" ومستوى أداء فرق العمل إلا بالنسبة للجنس.

الكلمات المفتاحية: صراع، إدارة الصراع، فرق العمل، فرق، إستراتيجيات.

Abstract :

This study aimed to shed the light on the role that has been played by the organizational conflict management in improving teamwork performance of the employees of the Algerian Telecom Corporation in Ghardaia. We have adopted, in this study, the descriptive approach being it the suitable for the subject of the study. In addition, we have relied on a case study method in collecting data by using a questionnaire that has been designed to achieve the objectives of the study, whereby we have verified the validity and the stability of the questionnaire, whereby the resolution stability coefficient was (0.929). The sample of the study was made up of staff of employees in the Algeria Telecom Establishment in Ghardaia who have been subjected to the study, The sample of the study was (50) single, and the data were analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS), The results of the study have shown the following:

There is a high level application conflict management strategies in the corporation. there is also a high level of performance of the workteams in the corporation. Having an intangible positive correlation between the organizational conflict management and the performance of teams. Having a significant statistical impact between the conflict management and the performance of the teamwork. There is no statistical significant differences between the personal and functional variables of the personal sample of the study for the "gender, age, academic qualification, seniority and career level" and the organizational conflict management. Having no significant statistical differences between the personal and functional variables of personal sample of the study to all of the " age, academic qualification, seniority and level of employment" and teamwork performance, except for gender.

Keywords: conflict, conflict management, teamwork, teams, strategies.



قائمة المحتويات

-	الإهداء.....
-	كلمة شكر
IV	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ- و	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل والدراسات السابقة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل.....
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الصراع التنظيمي و فرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية	
40	تمهيد.....
41	المبحث الأول: لمحة حول لمؤسسة وطرق وأدوات الدراسة
53	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج.....
78	خلاصة الفصل.....
80	الخاتمة.....
84	قائمة المراجع.....
88	الملاحق.....
	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	تصنيف فرق العمل	(1-1)
48	متغيرات الدراسة	(1-2)
49	قائمة التقييط حسب مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
49	مقياس التحليل	(3-2)
50	الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان	(4-2)
52	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان.	(5-2)
53	التوزيع الطبيعي	(6-2)
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(7-2)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(8-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(9-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا	(10-2)
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(11-2)
59	نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية القوة	(12-2)
60	نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية التهدة	(13-2)
62	نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية التجنب	(14-2)
63	نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية المواجهة	(15-2)
65	نتائج آراء عينة الدراسة حول أداء فرق العمل	(16-2)
67	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق إستراتيجية التجنب	(17-2)
67	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق إستراتيجية التهدة	(18-2)
68	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق إستراتيجية المواجهة	(19-2)
69	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق إستراتيجية القوة	(20-2)
69	نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق أداء فرق العمل	(21-2)

70	إختبار العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل	(22-2)
71	تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية	(23-2)
71	نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة	(24-2)
74	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير للجنس على إدارة الصراع التنظيمي.	(25-2)
75	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي الأقدمية، المستوى الوظيفي" حول إدارة الصراع التنظيمي.	(26-2)
76	نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على أداء فرق العمل.	(27-2)
77	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي" حول أداء فرق العمل	(28-2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	مراحل تطور عملية الصراع التنظيمي	(1-1)
13	عملية إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لنموذج رحيم	(2-1)
43	الميكال التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	(1-2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-2)
55	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-2)
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
57	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حالياً	(5-2)
58	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	(6-2)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم (01)	الإستبيان النهائي
ملحق رقم (02)	الأساتذة المحكمين للإستبيان
ملحق رقم (03)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة
ملحق رقم (04)	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)
ملحق رقم (05)	التكرار والنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية
ملحق رقم (06)	إختبار T_Test
ملحق رقم (07)	إختبار معامل الارتباط بيرسون
ملحق رقم (08)	الإختبار الاحصائي One Way ANOVA و T_Test للمتغيرات الشخصية والوظيفية
ملحق رقم (09)	إختبار التوزيع الطبيعي
ملحق رقم (10)	الإنحدار المتعدد والبسيط لمتغيرات الدراسة

مقدمة

أ- توطئة:

تعتبر المنظمات الإدارية منظمات إجتماعية حيث يعتبر العنصر البشري أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها ويشكل العنصر المهم والأساسي فيها، وتمارس المنظمات نشاطها في ظل علاقات بين الأفراد والجماعات حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتجمع بينهم مصالح مختلفة غالبا ما تؤدي هذه الاختلافات إلى عدم التوافق وحدوث اختلاف وصراع ما بين العاملين.

ويعد الصراع التنظيمي داخل المنظمات أمرا طبيعياً، فإذا زاد الصراع عن حده يجب أن تتدخل الإدارة أمام الصراعات القائمة عن طريق إدارة الصراع والتخفيف من حدته ومن آثاره لأنه إذا أغفل المديرين عن التعامل مع الصراع، فإنه سيتسع ويكون عائقاً يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها المرجوة، وظاهرة التعامل مع الصراع أصبحت تأخذ وقتاً ليس بالهين من وقت المديرين إذ يتحتم عليه تخصيص جزء من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي.

إن الحاجة إلى فرق العمل أضحت ضرورة للمنظمات لمواجهة التحديات المختلفة، إذ لم تعد الروح الفردية لدى الأقسام والوحدات داخل المنظمة أمراً مقبولاً لأن النشاط الإقتصادي والخدمي يقوم أساساً على التعاون بين الأفراد، وكلما نجح العمل الجماعي نجحت المنظمات في تحقيق أهدافها والعكس صحيح والمنظمات بتبنيها لأسلوب فرق العمل تكون قد تخلت عن أسلوب الإدارة الهرمية التقليدية.

إحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى العلماء والباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ويعود السبب في ذلك إلى الدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك وأداء العاملين وفرق العمل في المنظمات، حيث أن في أي مكان عمل يحتاج العاملين للعمل معاً كفريق واحد لتحقيق الأهداف، وبطبيعة الحال يعتبر أداء العمل الجماعي في فرق العمل واحداً من أقوى الأدوات لتحقيق أهداف محددة في أي مجال عمل أو قطاع أو نشاط، وفي تحقيق أهداف المنظمات وسيواجهون حتماً بعض الصراعات وسيحتاجون إلى تعاون وثيق فيما بينهم للتصدي لهذه الصراعات، ومن الممكن أن تساعد إدارة الصراع التنظيمي في إحداث تغيير إيجابي في المنظمات، مع ذلك فإن الصراع أو الاختلافات هي نتيجة طبيعية للأشخاص الذين يعملون معاً، ومن دون نزاع يمكن للفرق أن تصبح راضية ولا تؤدي في المستويات المثلى للعمل، وتعتبر إدارة الصراعات في المنظمات لها أهمية تقريبا بنفس درجة الأهمية مثل أي وظيفة إدارية أخرى.

تساهم هذه الدراسة في التعرف على إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين أداء فرق العمل من خلال إجراء دراسة حالة المؤسسة لإتصالات الجزائر بغارداية.

ب - إشكالية الدراسة:

ومما سبق ذكره تتبلور معالم إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:
كيف يمكن أن تساهم إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء فرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية من وجهة نظر الموظفين؟.

حيث تم تقسيم هذه الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 2- ما مستوى أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؟.

- 4- هل يوجد تأثير لإستراتيجيات إدارة الصراع في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؟.
- 5- هل توجد فروقات في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)؟.

ت - فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك ممارسة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- هناك ممارسة لإستراتيجية التجنب في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".
- هناك ممارسة لإستراتيجية التهدئة في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".
- هناك ممارسة لإستراتيجية المواجهة في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".
- هناك ممارسة لإستراتيجية القوة في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة".

الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك مستوى مرتفع لأداء فرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ويتفرع عنها الفرضيات التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المواجهة وتحسين أداء فرق العمل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية القوة وتحسين أداء فرق العمل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التهدئة وتحسين أداء فرق العمل.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب وتحسين أداء فرق العمل.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

ث - مبررات إختيار الموضوع:

يرجع إختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية :

- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به؛
- زيادة المعرفة في موضوع البحث لأنه يتوافق مع الإختصاص؛
- الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الصراع التنظيمي في التقليل والحد من الصراعات؛
- محاولة إظهار ضرورة الإعتماد على إدارة الصراع التنظيمي من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء فرق العمل.

ج - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية :

- عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي، وأسباب نشأة الصراع، وآثاره؛
- التعرف على أهم أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة؛
- التعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية بالمنظمات؛
- معرفة مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة مستوى أداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة؛
- إظهار مفهوم فرق العمل ومختلف المفاهيم المرتبطة به وأهميته داخل المؤسسات الإقتصادية؛
- إبراز دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء فرق العمل، ومساهمتها في حل المشاكل التي تعانيها فرق العمل.

ح- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في :

- إظهار أهمية إدارة الصراع التنظيمي في ضمان إستمرارية وفعالية المؤسسة محل الدراسة؛
- إن إدارة الصراع وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع الهامة التي أصبحت تحظى بإهتمام إدارة المنظمات بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفشيها في كل المنظمات تقريبا؛
- إعتبار فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية، ومن الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي يبعث على التجديد والإبتكار؛
- المساهمة في زيادة معرفة الباحثين وإثراء معلوماتهم في مجال إدارة الصراع وفرق العمل؛

- تسليط الضوء على العلاقة التي تربط بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل؛
 - إبراز المساهمة التي تقدمها إدارة الصراع التنظيمي لتحسين أداء فرق العمل؛
 - تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديم للمسؤولين التوصيات والمقترحات التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل.

خ- حدود الدراسة:

تمثل حدود هذه الدراسة في الحدود المكانية والزمانية والبشرية :
الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على التعرف على إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل، وتناول البحث
 متغيرات إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وهي التجنب، المواجهة، القوة، التهدة.
الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية.

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2018/04/10 إلى غاية 2018/05/05.

الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية.

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

قصد الإجابة على الإشكالية الدراسة ومحاولة الإلمام بموضوعنا إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري للدراسة، وإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة مستعملين في ذلك كل من الإستبيان الذي صمم من أجل إستكمال أهداف البحث وإختبار فرضياته بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، من أجل الحصول على النتائج، كما إعتدنا على التحليل في دراسة الحالة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية وحصلنا على آراء أفراد عينة الدراسة من خلال مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 24.

ذ- مرجعية الدراسة :

إعتدنا في دراستنا هذه عدة مجموعة من المراجع العربية منها والأجنبية والتي تدرج في نفس مجال الدراسة مثل: الكتب، الرسائل العلمية، الدراسات السابقة .

ر- صعوبات الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- شمول وإتساع موضوع الدراسة لأنه يتناول موضوع يحتاج إلى تفصيل في كل ما يتعلق بالصراع التنظيمي وفرق العمل وصعوبة الربط بين المتغيرين؛

- قلة الكتب بالنسبة لمتغير فرق العمل خاصة في مكتبة الكلية؛

- صعوبة إسترجاع الإستبيان الموزع في المؤسسة محل الدراسة.

ز- تقسيم الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكاليات وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، قسمت الدراسة إلى فصلين وهما كالاتي :



يتناول الفصل الأول تحديد الإطار الذي ستدور حوله دراستنا هذه والذي قسمناه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول تعرضنا للأدبيات النظرية لكل من إدارة الصرع التنظيمي وفرق العمل من حيث المفاهيم الأساسية لكل منهما، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لتحليل آراء مجتمع الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر بغارداية حيث قسم إلى مبحثين تناولنا في مبحثه الأول يتضمن لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق ومنهجية وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل ومناقشة النتائج في ضوء برنامج التحليل الإحصائي المعروف ببرنامج SPSS.

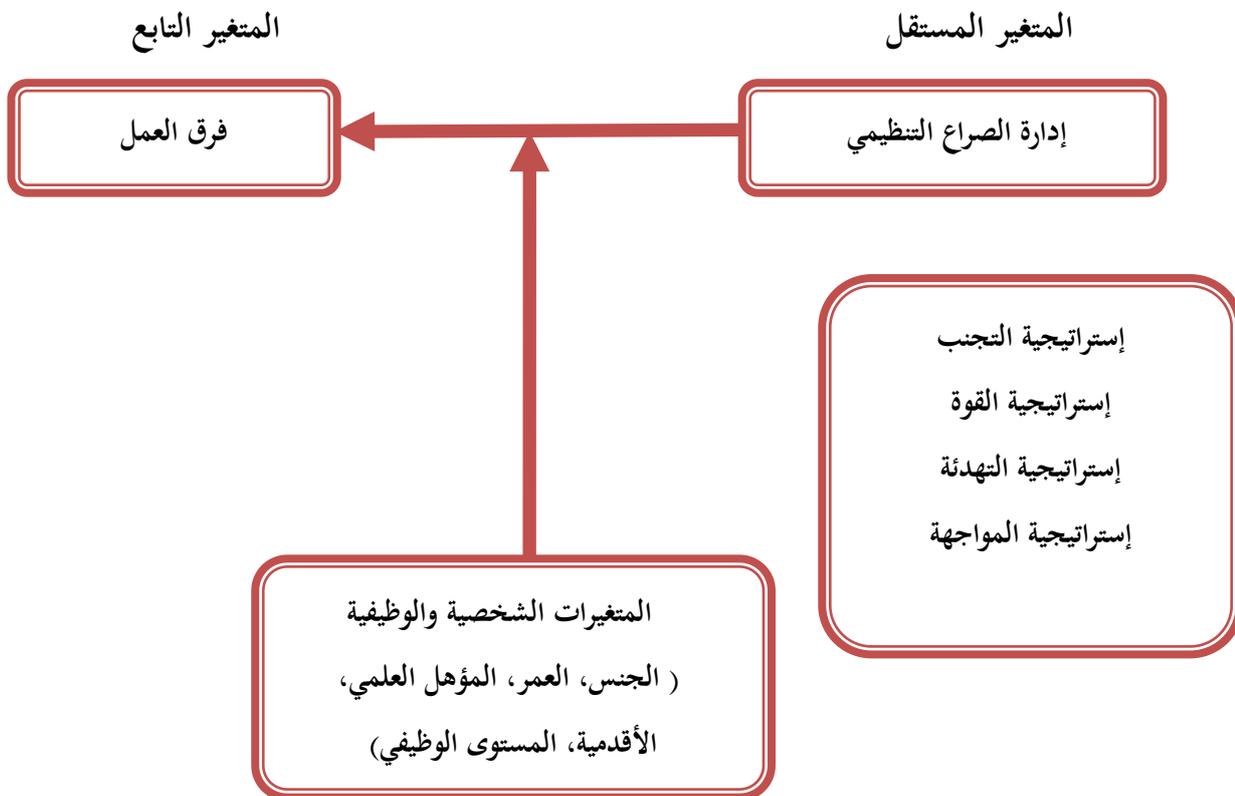
هـ- التعريفات الإجرائية:

الصراع التنظيمي: ليس هناك تحديدا دقيقا لمفهوم الصراع نظرا لإختلاف مستوياته وهو ظاهرة سلوكية وخلاف ينشأ بين موظفين أو الجماعات ويكون كرد فعل لإختلاف وجهات النظر أو التناقض في الأدوار أو التعارض في الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

إدارة الصراع: هو العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع من خلال إختيار الأساليب أو الإستراتيجيات المناسبة، بعد تشخيص وفهم أسباب الصراع.

فريق العمل: مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، والتي تحقق هدف من أهداف المنظمة، ويتميزون بمهارات تكمل بعضهم بعضا.

و- نموذج الدراسة:



الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي
وفرق العمل والدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر الصراع ظاهرة موجودة في الحياة بشكل عام، وفي المنظمات بشكل خاص حيث يعتبر من المشاكل السلوكية التي تواجه الموظفين خلال سير أعمالهم اليومية، ويعود السبب إلى التعارض في الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ويعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي في المنظمات، لذا فقد تبنت المنظمات الإعتماد على نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد، حيث أن العمل في فريق يوفر علاقات إنسانية بين أفرادها، ويخلق نوع من التجديد للأفراد داخل الفريق ويتخذون قرارات تكون أكثر صواباً ويختصرون الكثير من الوقت، والتقليل من الأخطاء، وهذا ما ينعكس إيجابياً على دافعيتهم للعمل وعلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي و فرق العمل

يعتبر الصراع التنظيمي و فرق العمل من المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذت مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي وفيما يلي سوف نتناول بعض التعاريف التي اقترحها الباحثون حول إدارة الصراع التنظيمي و فرق العمل.

المطلب الأول: مفاهيم عن إدارة الصراع

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم الصراع التنظيمي، والأسباب التي تؤدي إلى الصراع وأشكاله ومستوياته وكيفية إدارة الصراع التنظيمي والإستراتيجيات التي تؤدي إلى التقليل من الصراع.

الفرع الأول: مفاهيم عن الصراع

أولاً: مفهوم الصراع وأهميته

هناك عدة تعاريف للصراع، سنحاول أن نذكر بعضها:

التعريف الأول: "الصراع (conflict) مصطلح يستخدم في حقل إدارة الأعمال إلى جانب حقول المعرفة الأخرى ويعني الإختلاف أو التباين الذي يعيشه الفرد أو المنظمة خلال مسيرتها لتحقيق الهدف المنشود"¹.

التعريف الثاني: يرى (Robbins) : "أنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول"².

التعريف الثالث: عرف رحيم (Rahim) الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون إتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة"³.

التعريف الرابع: عرف كروزير (Crozier) الصراع أنه "عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب وحيث أن حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القيم والمبادئ فإن نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم فقد يكون

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص401.

² Stephen P. Robbins , **Organizational behavior, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data** ,15th ed,2013,p416.

³ M. Afzalur Rahim, **Managing Conflict in Organizations**, 3rd ed, West port green wood Publishing Group,london,2001,p17.

هنا صراع إجتماعي نظرا لتعدد أطراف العلاقة، مما قد يسبب صعوبات في إيجاد الاستراتيجيات التي تساعد على السيطرة على أطراف العلاقة أو التخفيف من حدة الصراع¹.

التعريف الخامس: يعرف الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"².

التعريف السادس: يعرف الصراع بأنه "إرباك وتعطيل لوسائل إتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل وتختلف هذه التناقضات في التنظيمات فقد تقتصر على حد الاختلاف بالرأي وتعدد البدائل وهو أمر حتمي يقود إلى الإبداع والإبتكار والتغيير عوضا عن الجمود والإلتزام بالموقف الراهن"³.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أنّ الصراع سلوك تنظيمي يحدث عند عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات من خلال التعارض والإختلاف في الأفكار والأهداف والمصالح، والصراع ظاهرة انسانية تختلف في أثرها حسب نمط التعامل معها لذلك يمكن يكون وسيلة للتدمير والفشل وقد وسيلة تحفيز للإبداع والإبتكار وبالتالي يؤثر على فعالية المنظمة إما بالإيجاب أو بالسلب.

وموضوع الصراع تم تناوله من وجهات نظر لمختلف المدارس الإدارية حيث مر الصراع بثلاثة مراحل هي⁴:

1 - المرحلة التقليدية:

حيث تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع مع الإتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940، بسبب ما قدّمه هوثون من تجارب، أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الإتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

2 - مرحلة الفكر السلوكي:

يكون التوجه في هذه المرحلة مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

¹ سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد7، جامعة الملك سعود، الرياض، 1994، ص48.

² زهير بوجعه شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2016، ص93.

³ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص107.

⁴ جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص98-99.

3- المدرسة التفاعلية:

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجديد باستمرار ولكن إذا لم تستطع الإدارة والأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه، فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أن هناك مفهومين للصراع الإيجابي والسلبي.

ثانياً : أهمية الصراع

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول أهمية الصراع:

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث أن وجود الصراع في المنظمة وإكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته أو كبح جماحه.

3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود، إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى واختيار المنظمة فحسب، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة حيث أن للصراع إيجابيات إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها¹.

¹ أمل محمود العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، الجزائر، 2008، ص 80.

ثالثاً: أسباب الصراع

هناك أسباب كثيرة للصراع وتنقسم أسباب تنظيمية وأسباب شخصية:

أ - أسباب تنظيمية:

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة :

رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها ولكن ذلك يحمل طياته بروز التناقضات.

- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين:

إن تعدد الوحدات الإدارية والأقسام واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم.

- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام:

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات وبالتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الأمور تسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجوداً في المراحل الأولى لتطوير التنظيم.

- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت يقود لبروز الصراعات، وهو عمل يثير الوحدات التي تميل إلى الاستقرار والثبات وعدم الرغبة الكبيرة في التغيير.

- تعدد المستويات الإدارية:

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، كلما زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية .

- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها:

ترتبط المشكلة في عملية المراحل التي تمر بها عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة، حيث يعتمد قيام العاملين بمهامهم على بعضهم البعض، حيث يمر العمل بمراحل عدة يؤدي المهام فيها موظفون مختلفون مما يجعل العمل معتمداً على التعاون بين كافة الأطراف، ففي مثل هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور تناقضات وصراعات في حال عدم التنسيق الكامل وإختلاف سرعة ودقة العمل¹.

¹ سعدية حاييف كاضم السلطاني، دراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 23، العراق، 2012، ص ص 102-104.

-محدودية الموارد وضرورة التشارك في إقتسامها:

إن الإفتراض الأساسي الذي يقوم عليه علم الإدارة شأنه شأن علم الاقتصاد هو محدودية الموارد قياساً بالأهداف المرغوب في تحقيقها، فإن قلة من المؤسسات تعمل في أوضاع مالية مريحة جداً، إذ لا بد أن تكون الموارد محل مزاحمة كافة الوحدات الإدارية فيها، مما يوجد صراعاً على نصيب كل من فيها.

ب- الأسباب الشخصية للصراعات:

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأهمها:

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات؛

- سوء ادراك الفرد لظروفه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور؛

- الإتصالات السيئة بين الفرد والآخرين؛

- العلاقات الشخصية غير الطيبة مع الآخرين؛

- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع الآخرين¹.

رابعاً: أشكال الصراع

1- الأشكال الظاهرة للصراع: من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

أ- الإضراب:

يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ونقصد بالإضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة، ويحدث الصراع غالباً بين العمال والقيادة من أجل الزيادة في الأجور أو تحقيق أهداف تخص العمال، ويعتبر الإضراب ظاهرة مستمرة في المنظمات في ظل التعارض مصالح الجماعات، وبالتالي فإن السلطة تعتبر مصدراً أساسياً للصراع.

ب- التظاهر والاحتجاج:

في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتغيير بالقوة وإرغام الطرف الآخر (الإدارة أو القيادة)، من أجل الرضوخ لمطالبها وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر².

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2009، ص264.

² نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص8.

2- الأشكال الخفية للصراع: من أهم الأشكال الخفية للصراع نذكر ما يلي:

أ- التغييب:

نقصد بالتغييب عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، وقد يكون التغييب وسيلة التهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين، وغالبا ما يكون التغييب الفرصة المتاحة للعمال، والتي تعتبر بديلا عن الإضراب، وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم.

ب- التخريب:

هي تلك السلوكيات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل العملية الإنتاجية في المنظمة والسرقات والتعطيلات غير المبررة، ومن خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

ج- ترك العمل:

هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل، وغالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا في جو العمل¹.

خامسا: مراحل الصراع (stage of conflict):

قدم لويس بوندي نموذجاً شهيراً أجمع عليه الكثير من الباحثين يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي:

1- مرحلة الصراع الضمني (latent conflict):

وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الإعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- مرحلة الصراع المدرك (perceived conflict):

حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صوره ومدركاته.

3- مرحلة الشعور بالصراع: (felt conflict):

يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع².

¹ نور الدين عسلي، المرجع السابق، ص9.

² ميسون إسماعيل، إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص19.

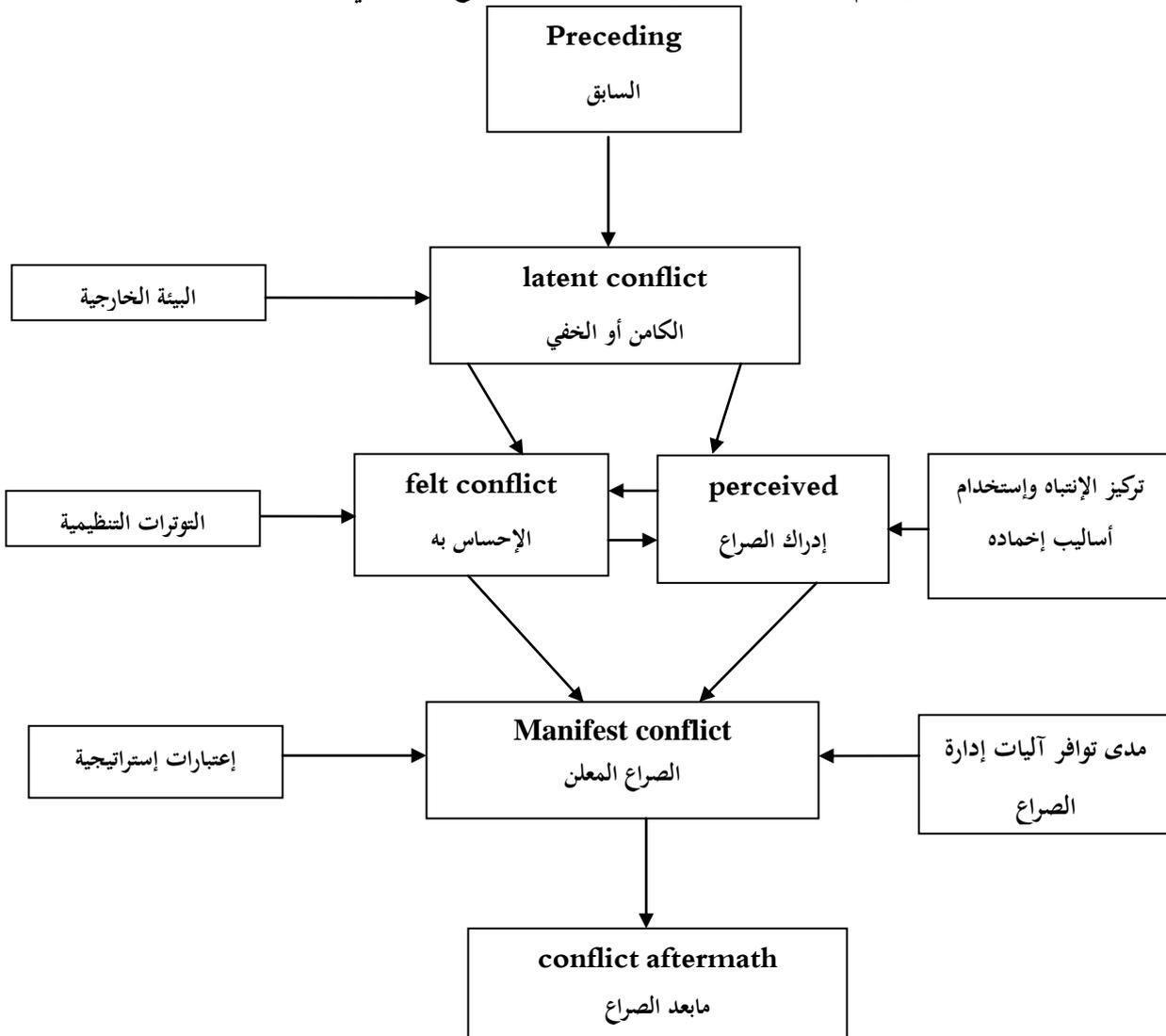
4-مرحلة الصراع العلني (Manifest conflict):

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى إنتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الإنسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5-مرحلة ما بعد الصراع العلني (conflict aftermath):

وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواءً تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا إنتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

الشكل رقم:(1-1): مراحل تطور عملية الصراع التنظيمي



المصدر : Louis R. Pondy, **Organizational Conflict : Concepts and Models** Author, Johnson

Graduate School of Management, Cornell University, Vol. 12, No. 2 ,Sep 1967, p 320

الفرع الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة¹.

ويقصد بإدارة الصراع إستخدام القرارات وأساليب التحفيز للوصول إلى القدر أو المستوى المطلوب أو المرغوب فيه من الصراع².

وتقوم عملية إدارة الصراع أساساً على تقليل النتائج السلبية المترتبة على الصراع وزيادة نسب الإفادة من النتائج الإيجابية المترتبة عليه، ويمكن تعريف إدارة الصراع بأنها: "المقدرة على حل الصراعات واحتوائها بشكل مناسب وبطريقة تعاونية من خلال اتخاذ بعض الإجراءات والأساليب السليمة والآمنة، وإدارة الصراع وتوجيهه نحو الطبيعة السليمة تعد إحدى العمليات التي تعمل على حل الصراعات والمشكلات الناجمة عنها بالأسلوب الذي يحقق منفعة لكل من الطرفين"³.

"تدور عملية إدارة الصراع حول تقبل الصراع ضمن المنظمة ومساعدة تلك المنظمة في الإختيار وتطبيق الإستراتيجيات المختلفة والبديلة على أسس علمية"⁴.

و إدارة الصراع لا تعني التقليل من حجم الصراع وإنما رفع نسبة الصراع إذا كان أقل مما يجب بمعنى إذا كان الصراع ضعيفاً، وإذا كان الصراع مرتفعاً فيجب العمل على خفضه والتقليل منه إلى الحد المقبول⁵.

¹ بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطييف، 2005، ص ص 148-149.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 181.

³ جيهان أحمد عبد العزيز، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الاتصال من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014، ص 25.

⁴ ريم رمضان، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثره في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا 2001، ص 20.

⁵ أحمد السيد كردي، الصراع التنظيمي، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/376300>، في 2018/04/17 بتوقيت

ثانياً: آثار الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل المنظمات ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية للمنظمات، وفيما يأتي توضيحا لذلك:

أ- الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعد فعلاً في التغيير، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة؛

- الصراع نوع من الإتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للإتصال؛

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذو الميول العدوانية؛

- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

ب- الآثار السلبية:

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان إحترام الذات وضعف المقدرة على إتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يأتي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة؛

- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة؛

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية¹؛

¹ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص19- 20

- يستقطب الأفراد والجماعات وينجّم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام تتمثل في إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

ثانياً: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

قدم رحيم (Rahim) نموذجاً تكون من أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية وتالياً عرض لموجز لهذه الخطوات:

1- التشخيص:

تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي حيث إنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

2- التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين، هما:

أ- العمليات الإنسانية: حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتفعيل الإتصال، وإتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة، وتعلم كيفية إدارة الصراع.

ب- البنية التقنية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي ترجو المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

3- الصراع:

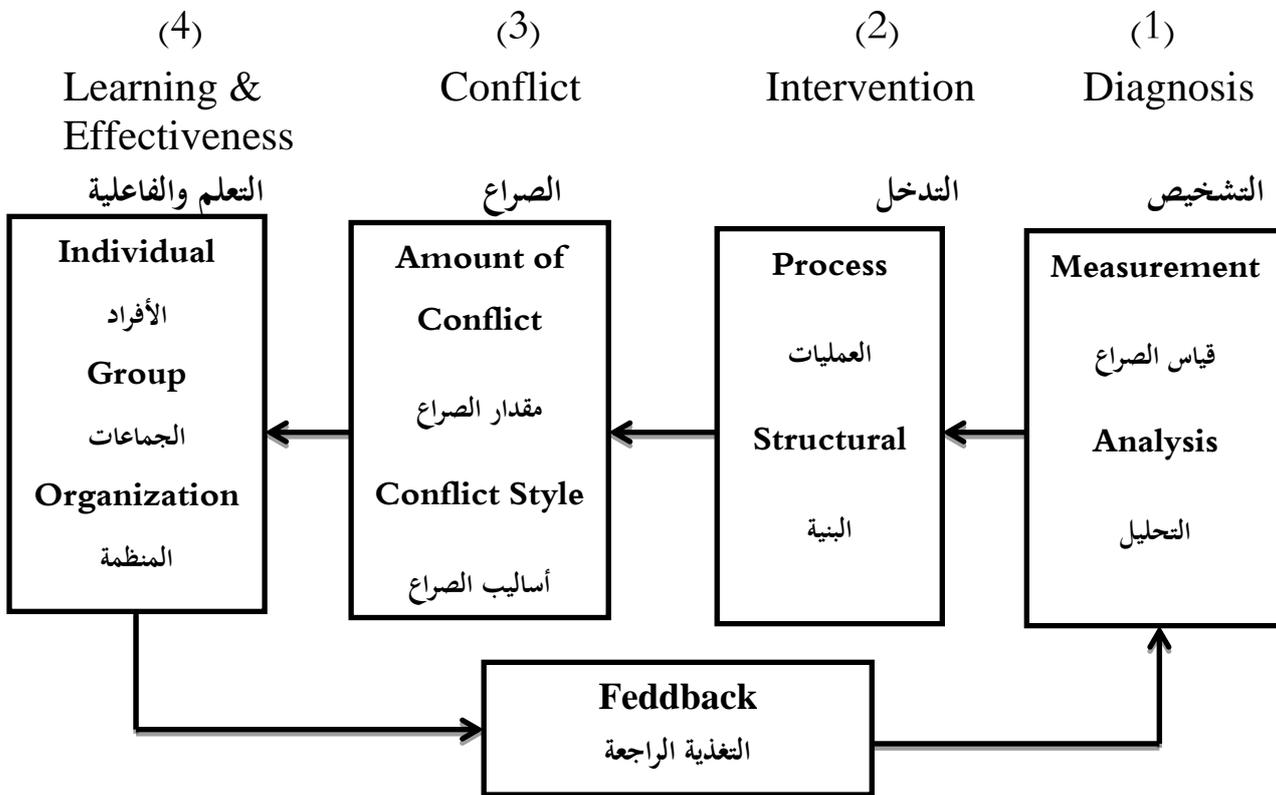
في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متبايناً في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية وقد لا يكون ظاهراً للعيان، و في حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استثارته للزيادة من درجة شدته، أو العمل 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 سلباً على المنظمة والعاملين¹.

¹ معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 55.

2- التعلم والفاعلية:

حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادرة على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر إلى التأثير في المرؤوسين، والمثير للإبداع. ولا بد أن يتبع كل خطوة من خطوات إدارة الصراع التغذية العكسية الراجعة بهدف تقييمها. وسنحاول توضيح عملية إدارة الصراع من خلال الشكل الآتي¹:

الشكل رقم: (2-1): يوضح عملية إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: Rahim, M. Afzalur , op cit, p87

¹ Rahim, M. Afzalur, Op cit, p87

ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم الصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم الإداري إلى مايلي:

أ- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عادة تحتم عليه أن يختار أحدهما بحيث يمكن تحقيقها معا، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور وهما كالتالي:

1- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه له مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت وعادة ما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليه إختيار واحد منها ويأخذ إحدى الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين، وهنا يواجه الفرد الإختيار بين ملفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا.
- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي، وينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل.

- الصراع بين هدفين سلبيين، وهنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما¹.

2- صراع الدور:

يمكن التمييز بين الحالات التالية الصراع الدور:

- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر؛
- القيام بدورين في آن واحد؛
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته؛
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية².

ب - الصراع على مستوى الأفراد:

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة.

¹ سلام حليمة، مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند، البويرة، 2013، ص40.

² المرجع السابق، ص41.

ج- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

• الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

• الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا¹.

د- الصراع على مستوى المنظمة:

يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة العليا والوسطى والتنفيذية؛
- الصراع بين الإدارات الوظيفية؛
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية؛
- الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة أخرى في التنظيم نفسه؛
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين: يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل إنجازها للمطلوب.

رابعاً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

توجد مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات لمعالجة وإدارة الصراعات وتكون بعدة طرق منها المواجهة والسيطرة بتغليب طرف على طرف آخر، التسوية وتقوم على التنازلات والصراع والتكامل بالبحث عن حلول تلقى الإجماع من قبل أطراف الصراع².

وهناك أربع إستراتيجيات لإدارة الصراعات التنظيمية وهي:

¹ لهلاي مريم، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص43.

² محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص305.

1 التجنب:

في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلاً، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هبت له الظروف وتوفرت له الأسباب، لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبنى على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الإستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع¹.

2 التهدئة: تهدف الإدارة من وراء إستخدامها لهذه الطريقة كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتتحف حدة الصراع، حيث تقوم على تسوية نقاط الخلاف الثانوية لإشاعة جو من الثقة المتبادلة وترك نقاط الخلاف الأساسية ليقل تأثيرها بمرور الزمن ويتم ذلك من خلال أسلوبين:²

التخفيف: من خلال هذا الأسلوب يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة، ما يجعل أطراف الصراع تدرك بأنها تمتلك مصالح وأهداف مشتركة وأن تعارضها جزئي، ويؤخذ على هذا الأسلوب اعتماده إخفاء القضايا الأساسية للصراع والتي قد تظهر عاجلاً أم آجلاً.

التسوية أو التوفيق: هذا الأسلوب عبارة عن مساومة أو إجراء صفقات تبادل لا ينتج عنها رابح أو خاسر بشكل مطلق، يستخدم في الحالات التي تكون فيها الأهداف والمصالح والموارد قابلة للقسمة، فأطراف الصراع تقدم تنازلات مقابل حصولها على مكاسب من خلال التفاوض أو الحوار القائم على الأخذ والعطاء.

ويتسم هذا الأسلوب بالفعالية في حال تساوي القوى بين الطرفين، لأن الطرفين يحققان الرضا النسبي أما الحالة العكسية فستكون نتيجتها مستقبلاً عودة الصراع، لأن الطرف الأقوى يفرض على الطرف الآخر التسوية وفق شروطه وبالتالي عدم رضا هذا الأخير وإحساسه بالظلم ما يجعله يفكر في الانتقام.

3 إستخدام القوة: يتم إنهاء الصراع وفق هذه الطريقة بشكل مباشر، بمعرفة أسباب الصراع أو بدونهما، من خلال استخدام القوة قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن وتتم من خلال الأسلوبين التاليين:³

¹ محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 78.

² معيري هشام، دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 80.

³ معيري هشام، المرجع نفسه، ص 81.

تدخل السلطة العليا: وفق هذا الأسلوب يتدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ويأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب، وتكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب والعقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر. السياسة: وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ والتحالفات لإنهاء الصراع لصالحه.

4 المواجهة: أي الوقوف على الأسباب الحقيقية لعملية الصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع وتحليلها من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية، وتستخدم عدة أساليب لإجراء المواجهة منها:

- تبادل الموظفين: وفق هذا الأسلوب تقوم الجماعات المتصارعة بتبادل الموظفين لفترة من الزمن لزيادة الاتصال والتفاهم بينها، حيث يقول هؤلاء الموظفين بالتعرف على الجماعات الأخرى وينقلون انطباعاتهم وأفكارهم إلى جماعتهم الأصلية، يعد هذا الأسلوب حل مؤقت ومحدود كما قد يتم اعتبار الموظفين العائدين غرباء مما يصعب الاستفادة من المعلومات التي اكتسبوها¹.

- إستراتيجية التفاوض: وتعني التفاهم الصريح والمباشر بين أطراف الصراع من خلال عرض نقاط الخلاف بدقة ومحاولة إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيدا لتسوية الصراعات، تستخدم هذه الإستراتيجية عند إحداث خسائر لدى الأطراف المتصارعة².

- التركيز على هدف إستراتيجي: من خلال هذا الأسلوب يتم إقناع الأطراف المتصارعة بضرورة اهتمامهم وصب جهودهم على الأهداف العليا ذات الأهمية القصوى، ما يوجد أرضية إتفاق ترضي كل الأطراف وتقلل من شدة خلافاتهم من خلال التقليل من أهمية أهدافهم الفرعية بالمقارنة مع الهدف الاستراتيجي والذي قد يكون بقاء واستمرار المنظمة.

ويكون هذا الأسلوب فعالا في حال توفر الشروط التالية:

- وجود اعتماد متبادل بين الجماعات؛
- الهدف الإستراتيجي يلاقي إجماع ويحتل مكانة قيمة كبيرة لدى كل المجموعات؛
- توفر مكافئة لإنجاز الهدف؛

¹ معيري هشام، المرجع السابق، ص 82.

² خالدية مصطفى وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المامون، جامعة المستنصرية، العدد الثالث والعشرون 2014، ص 140.

إجتماعات المواجهة وحل المشكلات: يتم بموجب هذا الأسلوب إحضار الجماعات المتصارعة في اجتماع مواجهة رسمي، للتفاوض والحوار وعرض وجهات النظر والمفاهيم المختلفة لتحديد المشكلة بدقة وتجميع الحلول الممكنة، حيث لا يسمح بمناقشة من أخطأ ومن أصاب، لأن ذلك يعود بأطراف الصراع إلى نقطة البداية، ما يجعل العملية مضيعة للوقت والجهد وتعميق الخلافات¹.

ويتطلب هذا الأسلوب فترة زمنية طويلة ومستوى عالي من الإلتزام، بحيث يكون فعال في حال تم تحليل المشكلة تحليلاً شاملاً وتحديد نقاط الخلاف ونقاط الاتفاق بالتالي تقدم أكبر عدد من البدائل الممكنة للحل، كما قد يكون مفعوله منعدم عندما يكون الصراع ناتج عن اختلاف وتعارض القيم.

المطلب الثاني: مفاهيم عن فرق العمل

يعد عمل الفريق عاملاً مهماً وأساسياً في العملية الإدارية، بحيث أن وجود روح الفريق والتعاون الجماعي يفيد المنظمة ككل رغم وجود كفاءات متميزة لديها متمثلة في الأفراد، لذلك تحرص أغلب المنظمات على خلق وإيجاد روح الفريق والتعاون لإنجاز المهام الموكلة إليها وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وسنناقش في هذا المطلب المفاهيم الأساسية حول فرق العمل، ومفهوم وأهداف وخصائص فرق العمل والتعرف على أنواع فرق العمل ومراحل تكوينها، والصعوبات والمعوقات التي تواجه فرق العمل.

الفرع الأول: مفهوم فرق العمل

سنحاول أن نقدم بعض التعاريف عن فرق العمل والتي نجد منها:

الفريق: هو "مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، وأنه يوجد لدى أفراد الفريق التعاطف و الإلتزام الذي يساعدهم على الأداء والشعور بالرضا عن هذا العمل"².

يعرف (Katzenbach and Smith) فريق العمل بأنه "مجموعة صغيرة من الأفراد يمتلكون المهارات التكاملية ويكونون ملتزمين بطريقة عمل مشتركة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية مشتركة"³.

¹ معيري هشام، المرجع السابق، ص82.

² عصام أحمد الرحي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، أطروحة دكتوراه غير منشورة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005، ص 56.

³ Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K., **The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization**, Second Edition, harvard business school publishing, U.S.A ,2015, p41.

كما يقصد به "العمل بالتعاون مع مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الهدف، كما يقصد به أن الأفراد يحاولوا التعاون، وذلك باستخدام مهاراتهم الفردية وتوفير تغذية راجعة بناءة، على الرغم من أي خلاف شخصي بينهم"¹.

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتفاوتة والمتكاملة الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك².

فريق العمل هو أكثر من مجرد مجموعة لفريق العمل يتمتع بمهارات متكاملة وملتزم بتحقيق هدف مشترك وأهداف للأداء ومسئوليتهم مسؤولية جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية بينما مفهوم الجماعة لا يتمتع بهذه الميزات التي يمتاز بها الفريق³.

فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن فرق العمل هي طريقة لتنظيم العمل وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كفريق واحد ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك.

الفرع الثاني: أهداف وخصائص فرق العمل

أولاً: أهداف فرق العمل

إن فرق العمل هي وسيلة لغاية، وهي مدخل لتحقيق هدف ما وقد يختلف من فريق إلى آخر، ومن الأهداف التي ينشأ من أجلها فريق العمل هي كما يلي⁵:

- الإستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة في الأداء؛

¹ عزيزة عبد الله ونوره محيا، مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية، مجلة العلوم التربوية، العدد 02، ح1، السعودية، أبريل 2016، ص395.

² عمر محمد دره، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد4، الأردن، 2015، ص822.

³ خالد سعيد أبوهنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، الطبعة الأولى، دار المأمون، عمان 2010، ص38.

⁴ أميرة إسماعيل، <https://hrdiscussion.com/hr32340.html>، في 11/05/2018 بتوقيت 18:30.

⁵ أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010، ص13.

- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في فاعلية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف؛
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد؛
- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء المرؤوسين؛
- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات؛
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة؛
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة؛
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المؤسسة ربما يؤدي إلى زيادة الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشاكل¹.

ثانياً: خصائص فرق العمل

تتمثل خصائص فرق العمل فيما يلي:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تحتفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثير وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها؛
- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار؛
- 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية؛
- 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي؛
- 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون؛
- 6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة؛
- 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية²؛

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص120.

² أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007، ص7.

8- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة؛
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج؛
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق؛
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح؛
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى إستعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والإستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها؛
- 6- الإلتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء؛
- 7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق¹.

الفرع الثالث: أنواع وأبعاد ومراحل بناء فرق العمل

أولاً: أنواع فرق العمل

يتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدة منها درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، والفترة الزمنية وإستمرارية عمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت، ونوع المهمة ودرجة تعقدها، ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدد فلا تأخذ فرق العمل مسمى واحد ولكن تتنوع أشكالها وأنواعها فهناك أنواع كثيرة من فرق العمل التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل أداء أعمالها، وتتكون مما يلي²:

1- اللجان: عادة ما تكون بحثية أو إستشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

2- فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير إحتياجاتها، وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والإتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، ويقع على

¹ بلال زباني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص60.

² أحمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، صص18-19

- عاتقها أيضا تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة، وهي تحتاج إلى إجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.
- 3- فريق التبادل (التقاطع) الوظيفي: وهي فرق تمثل عدد من الوظائف مثل الهندسة والمحاسبة والإدارة ويمكن أن تشمل المستهلك.
- 4- فرق العمل الطبيعية: هذا النوع من الفرق ليس تطوعي، إذ يحتوي على كافة الأعضاء في وحدة العمل ويعتبر المدير جزء من الفريق.
- 5- فرق المهام المحددة: يعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وغالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق¹.
- 6- فرق دوائر الجودة: إن فرق دوائر الجودة يطلق عليها أيضا مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة².
- 7- الفرق الموجهة ذاتيا: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة ويجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل، وتولي الفريق تحديد الإحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
- 8- فرق العمل غير الرسمية: هي فرق تنشأ تلقائيا، وتتكون من أفراد يجمعهم عامل مشترك مثل المستوى الثقافي أو الجنس، وتتميز تلك الفرق بطابعها الاجتماعي.
- 9- فرق دائمة أو مؤقتة: هي فرق يعمل أعضاؤها بشكل دائم، وفي أحيان أخرى تكون للقيام بمهمة أو مشروع ثم يتم حلها.
- 10- فرق العمل الرسمية: هي فرق تنشأ بتوجيه من المؤسسة، وقد تكون متسلسلة بشكل رأسي من رؤساء ومرؤوسين أو بشكل أفقي فتضم عدداً من الأفراد من مختلف الأقسام.
- 11- فرق التغيير: وهي فرق تتكون من مجموعة من الخبراء هدفهم الأساسي إحداث التغيير في نشاطات المؤسسة³.

¹ ديورا هاينجتون ماكين، دليل إرشادي لبناء فرق العمل، إصدار الشركة العربية للإعلام (الشعاع)، السنة الثالثة، العدد الثالث عشر، جويلية 1995، ص2.

² محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

³ عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد3، الأردن، 2015

12- المجموعة الساخنة: وهي عبارة عن جهاز حيوي مستقل يتم تشكيله بغض النظر عن باقي المؤسسة، وينحصر تركيزها على المهام الإستراتيجية، مثل دخول أسواق جديدة.

13- فرق العمل الافتراضية: وهي من الفرق المدارة ذاتياً والتي نجحت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في منظمات الأعمال، وأخذت تعكس ممارسات المنظمات في القرن الواحد والعشرين، حيث تكون إستجابة هذه المنظمات لتحديات العمل من خلال تخطي الحدود بين الدول، ويكون الإتصال بين أعضاء الفريق المتواجدين في مناطق مختلفة في بلدان العالم عن طريق البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بعد وغيرها من وسائل الإتصال الحديثة كالشبكة العالمية للمعلومات¹.

14- فرق عمل المهام الطارئة: وهي فرق عمل يتم تشكيلها لدراسة مشكلة معينة.

وقد صنف الباحثين في كلية هارفرد لإدارة الأعمال فرق العمل إلى التصنيف التالي :

الجدول رقم (1-1): تصنيف فرق العمل

الفريق الوظيفي	جماعة أفراد من المؤسسة يتبعون رئيس واحد، وقد يعملون، أو لا يعملون معا لتحقيق أهداف الجماعة.
الفريق متعدد الوظائف	جماعة مكونة من أعضاء في فريق يعملون في وظائف مختلفة بالمؤسسة، لكن أوقاتهم ليست مكرسة كلياً لجهود الفريق، فهم يعملون ضمن جهود الفريق ذاته ولديهم أيضاً مسؤوليات أخرى
الفريق النمر	جماعة مكونة من أعضاء لهم وظائفهم المختلفة في المؤسسة، لكن أوقاتهم كلها مكرسة لجهود الفريق
فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة	جماعة مؤقتة تؤلف خصيصاً لحل مشكلة معينة أو تستكشف فرصة معينة
اللجنة	جماعة من الأفراد يعملون دوماً لتطوير ومراقبة فلسفة معينة للعمل أو سياسية معينة أو مجموعة من الممارسات.

المصدر: وليد شحادة، مطبوعات هارفرد قيادة فريق العمل لإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، شركة العبيكان للنشر

والتوزيع، الرياض، 2011، ص22

¹ عصام أحمد الرحي، مرجع سبق ذكره، ص63.

ثانيا: أبعاد فرق العمل

لفرق العمل أربعة أبعاد وهي كالتالي:

أ- إتصال الفريق:

إتصال الفريق بُعد هام للغاية لأي مشروع، عادة تفشل المشاريع ليس لأسباب تقنية، بل لأسباب تتعلق بالأفراد، من هنا يكون الإتصال الفعال مهم جدا لنجاح المشروع، والإتصال مهم لنجاح الفريق، ويتطلب تطوير المشاريع المعقدة الإتصال المستمر في الفريق، حيث يقضي مدير المشروع 90% من وقته في الإتصال، فالإتصال في الفريق يقود إلى صراعات في الفريق، يمكن أن تكون صراعات المهمة أو صراعات العلاقة، كما يمكن قياس وتيرة الإتصال في الفريق وتأثيره على أداء الفريق.

ب- تنسيق الفريق:

تنسيق الفريق بعد مهم للغاية وضروري في أداء وإنتاجية الفريق، يتطلب تنسيق الرؤية في الفريق، يتعامل التنسيق مع تبعات المهام والموارد في الفريق، إذا كان التنسيق بين الأنشطة تحديداً أيهما يكون أولاً وأيهما يكون لاحقاً ويمكن قياس تناسق الفريق من خلال نجاح مهام المشروع.

ج- إبداع الفريق:

الإبداع هو توليد فكرة أو أفكار جديدة في طرق جديدة للقيام بالأشياء، كما أن إبداع الفريق ضروري للغاية من أجل إبتكار الفريق، إذا كانت الإبداعية غير موجودة فلا وجود للإبتكار و من هنا إبداعية الفريق ترتبط إيجاباً بإبتكار الفريق، ويمكن قياس إبداع الفريق من خلال الأفكار الجديدة والمولدة، كما يمكن قياس إبتكار الفريق من خلال عدد براءات الإختراع، عدد الأبحاث المنشورة ونمو المبيعات وغيرها، ترتبط إبداعية الفريق بعلاقة موجبة بإبتكار الفريق ويرتبط إبتكار الفريق بعلاقة موجبة بإنتاجية الفريق، وترتبط إنتاجية الفريق بدورها بعلاقة موجبة بأداء الفريق وهذا صحيح في حالة الفرق في عدة صناعات كصناعة البرمجيات.

د- قيادة الفريق:

القيادة الفعالة مهمة جداً لأداء الفريق، أسلوب القيادة والمواقف والسلوك الذي يملكه القائد يؤثر في أداء الفريق ونجاح المشروع، القائد يحفز، يراقب، ويطور ويدير الفريق، الخبرة والمعرفة والمهارات التي يملكها القائد لها أيضاً تأثير في أداء الفريق، ومدير الفريق يجب أن يدير ويحل صراعات الفريق ويقوم بإدارة الصراع بطريقة بناءة ومناسبة لأداء الفريق، عادة تقاس فعالية الفريق من خلال نجاح المشروع وأداء الفريق ورضا الزبون¹.

¹ عزيزي هدى، أثر فرق العمل على إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص31.

ثالثاً: مراحل بناء فرق العمل

تشكل فرق العمل في الغالب من أربعة مراحل رئيسة تتمثل في الآتي:

أ- مرحلة التكوين:

في هذه المرحلة يقوم أعضاء الفريق بالتعرف على بعضهم البعض دون التفاعل والتعاون الواضح، حيث يقوم الأفراد بتحديد السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، والأهداف المطلوب تحقيقها، وطبيعة مهام الفريق، والتقنيات المستخدمة لتحقيق الأهداف، وهنا تكون بين الإيمانية الأعضاء غير بارزة¹.

ب- مرحلة العصف:

هي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تنصهر في جماعة العمل ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، وهذه المرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والإندماج والتحالف، كما تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية مع جماعة أخرى حول الأهداف الكلية للفريق أو كيفية إنجاز هذه الأهداف.

ج- مرحلة التوازن والتعزيز:

يقوم أعضاء الفريق في هذه المرحلة باعتماد مجموعة من المعايير والقيم التنظيمية لتنظيم علاقاتهم لتحقيق الهدف المطلوب، كما يوجد شعور بزيادة التماسك بين الأعضاء مما يؤدي إلى تقربهم بعضهم من بعض. ويحاول أعضاء الفريق في هذه المرحلة حل صراعات المرحلة السابقة، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمه ومعاييره ووضوح.

د- مرحلة الإنجاز:

يقوم الأعضاء في هذه المرحلة بحل المشكلات وإنجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم الأعضاء برسائلته ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة و رشيدة، ويقومون أيضاً بمواجهة ومعالجة المشاكل التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة ويتجه تأثيرها نحو إنجاز أهداف فريق العمل وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون التركيز على إدارة مهام عالية الأداء، وتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الاختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق².

¹ طلال ضبعان عبید الحربي، دور القائد التحويلي في تطوير فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2015، ص ص 35-36

² حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة

فلسطين، 2013، ص 28.

و هناك من يرى أن مراحل تكوين الفريق تمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

1- مرحلة تشكيل المجموعة وخصائصها : قيادة التعامل - المهام والعلاقات - الصراع - المنافسة

2- مرحلة بناء الفريق وخصائصها : إحداث التغيير - الدوافع - الالتزام - الكفاءة الذاتية

3- مرحلة الإرتقاء بالفريق إلى مستوى عالي التنمية وخصائصها : الغرض المشترك، الثقة، التماسك، كفاءة الفريق وأيضاً هناك مراحل أخرى لبناء فريق العمل¹:

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

- **أولاً: البحث والدراسة:** وتعتبر من أهم المراحل في بناء الفريق حيث هناك حاجة إلى معلومات كثيرة جداً حول طبيعة المهام والواجبات والأهداف الوظيفية والقدرات والمهارات الواجبة توفرها في الأفراد، إضافة إلى التخطيط ووضع الأهداف ومراعاة الجوانب المادية في تشكيل هذا الفريق.

- **ثانياً تحديد ما هو مطلوب:** تتطلب هذه المرحلة ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد المهام والواجبات المراد القيام به، وهنا لا بد من تعريف كل عضو بالدور الذي سيقوم به، وما هو دوره المستقبلي مع ضرورة مراعاة أن هذا الدور يرتبط بأدوار الآخرين.

- **ثالثاً التعريف:** الأفراد بعد تشكيل الفريق ليسوا مجرد تجميع للأفراد بل لا بد من معرفة الواقع الجديد وبأنهم أصبحوا أعضاء داخل مجموعة يتطلب عملها التعاون لتحقيق أهداف مشتركة، فهم يحددون أدوارهم لخدمة الأعضاء بالدرجة الأولى والقيام بما تتطلبه طبيعة المهمة.

- **رابعاً المعالجة:** وهي مرحلة تتطلب معالجة العمليات ونشاطاتها وطبيعتها وعلاقتها مع مهام ونشاطات بقية الأفراد العاملين داخل الفريق ولا بد من معالجة الأدوار الوظيفية بشكل يؤدي إلى إعطاء الفرصة لكل الاعضاء للمشاركة وأخذ الأدوار².

- **خامساً الانصهار:** هناك بعض فرق العمل ينتهي عملها بمجرد تحقيق الأهداف، وهذا أحياناً يؤدي إلى ظهور بوادر سلبية نتيجة إنتهاء المهمة خاصة إذا كان الفريق يقوم بتأدية أعماله بشكل متناسق ومترابط وبكفاءة عالية فعمل الأفراد بالفريق يترتب عليه إقامة علاقات ترابطية وودية بين الفريق، ويصبح من الصعب على الأفراد التخلص من هذه المشاعر والأحاسيس نتيجة للانتماء فيما بينهم، كذلك تتعرض الفرق ذات المهمات الدائمة إلى بعض

¹ بيدة كمال، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مجمع مخابر البحث العلمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 28.

² عزيزي هدى، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المواقف التي يغادر بها بعض الأعضاء العمل نتيجة لأسباب خاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تعويض هؤلاء بأفراد آخرين، وتترتب على هذا التعويض صعوبة في تكيف وتأقلم الأفراد الجدد.

الفرع الرابع: المعوقات والصعوبات التي تواجه فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات الأفراد، والإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل للاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات الأفراد، وهناك نوعين من العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وهي على النحو التالي¹:

أولاً: المعوقات التنظيمية

1. المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيداً كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به، إنَّ إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى إعتقادهم بأهميتها وهذا الإعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإنَّ إفتقار القادة لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

2. التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والإحتياجات الإنسانية للأفراد فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

3. ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف أن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الإستراتيجي المهم ومن ثم إستخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى إستجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ².

¹ يوسف علي عيسى أبو جريوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص71.

² بيده كمال، مرجع سبق ذكره، ص35.

4. **الهيكل التنظيمي:** عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جدا وتصبح نشاطات بناء فريق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

5. **نظم الحوافز والمكافآت:** تؤدي التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها 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 لوحده في بناء فرق عمل ذات 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 نوعان من المهارات وهي المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية¹.

3. **المكان:** الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبه جدا ويكون التعاون ضعيفا بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

4. **عدد أعضاء الفريق:** يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد، مع ملاحظة إلى أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاطات الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فإن أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك الانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة².

ويعتبر الصراع داخل الفريق من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه، يمكن أن يلعب المنسق دورا حاسما في إظهار الصراعات قبل أن تستفحل ويصعب

¹ بيده كمال ، المرجع السابق، ص35.

² يوسف علي عيسى أبو جريوع، مرجع سبق ذكره، ص 72.

إحتوائها، حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالإعتماد المتبادل وبالوصول على مكاسب حقيقية، يحتاج هذا إلى التركيز على المشكلة بدلا من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتعبير عن المشاعر، فضلا عن الإلتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

ويرى الطالبين بأنه توجد معوقات ومشاكل تتعرض لها فرق العمل وتمثل في:

- ضعف الفعالية في الإتصال والحوار بين أعضاء الفريق؛

- الإختلاف في سلوكيات الأفراد بحيث تكون هناك مجموعة من الأنماط الشخصية في الفريق غير متماثلة مما تعيق إنجاز وتحقيق الأهداف؛

- التركيز على الإنجازات الشخصية؛

- ضعف مهارات الأفراد وعدم التجديد؛

- العدد الكبير لفريق العمل يمكن أن يؤثر على فاعلية الفريق¹.

¹ ديورا هاينجتون ماكين، مرجع سبق ذكره، ص5.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حسب إطلاعنا ورغم نقص المواضيع المتخصصة في دراسة إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين أداء فرق العمل (الجمع بين المتغيرين) بشكل واضح في الدراسات السابقة إلا أننا قمنا بالإطلاع على عدة دراسات وأدبيات سابقة ناقشت جوانب مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، أو على الأقل جزء من موضوع الدراسة ساعد هذا على فهم المغزى الحقيقي من عنوان الدراسة، ولعل أهم وأقرب الأدبيات من موضوعنا الحالي نوردتها فيما يلي :

المطلب الأول: الدراسات العربية

-عزيزي هدى، بعنوان "أثر فرق العمل على إدارة المعرفة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير" الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.

حيث هدفت إلى تسليط الضوء على أثر فرق العمل على إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة. ولتحقيق الأهداف تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمها 100 فرداً، تم إسترداد 63 إستمارة، كما وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي في التحليل الإحصائي للبيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة)، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة. وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- الإهتمام بروح الفريق ونشر الوعي الفرقي بين العاملين عن طريق إقامة مؤتمرات علمية لمشاركة ونقل المعارف بين الافراد لتطوير معارفهم؛

- إجراء المزيد من الدراسات التي تحمله في الاختبار أثر تبني أسلوب فرق العمل على الأداء المؤسسي في المنظمات التعليمية للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في هذا الحقل؛

- التأكيد على أهمية زيادة وعي المسيرين لدور فرق العمل بمختلف أبعادها في تبني وتوظيف إدارة المعرفة، من خلال التوسع في دراسة إدارة المعرفة.

-أحمد صالح إبراهيم حميد، بعنوان " دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في القيادة والإدارة جامعة الأقصى، غزة، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم تصميم إستبانة تتكون من (51) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات، وقد تم توزيع الإستبانة على الموظفين الذين يحملون المسميات الإشرافية، من رئيس شعبة إلى مدير عام، والبالغ عددهم (220) موظف وموظفة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم إسترداد (179) إستبانة، وتم تحليل البيانات المحصلة بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي:

1. اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل حصل على متوسط حسابي نسبي (58.68%)؛
2. ممارسة أسلوب فرق العمل بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (64.47%)؛
3. مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (69.63%)؛
4. عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (60.22%)؛
5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات؛
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

-يوسف علي عيسى أبو جربوع، بعنوان "واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية"، الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة، 2014، والتي عاجلت الإشكالية التالية: ما واقع بناء فرق العمل ودورها تنمية الإبداع الإداري عند العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية)؟.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف واقع بناء فرق العمل والتعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع لدى العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، ولمعالجة هذا الموضوع إستخدم الباحث المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، وقد أتبعه بدراسة حالة متبعا في ذلك أسلوب الإستبيان وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في وزارة الإقتصاد الوطني.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة التأكيد على أهمية ودور فرق العمل كأحد الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها الإدارة لتطوير الإبداع، زيادة الاهتمام بتدريب قادة وأعضاء وفرق العمل لأن التدريب يعد خيارا إستراتيجيا لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

-محمد أمين خان، بعنوان "أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان بسكرة" الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

حيث هدفت إلى تسليط الضوء إلى معرفة أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، فتحت ضغط التغيرات السلوكية للعاملين أصبح لزاماً على المؤسسة إيجاد مناهج جديدة في إدارة الصراع التنظيمي للتكيف مع هذه التغيرات ومواجهة تحديات السلوك الإنساني الداخلية والخارجية، وذلك من خلال استخدام مهارات إدارة الصراع التنظيمي التي أثبتت الدراسات أنها أنجع التوجهات في وضع القدرات والمؤهلات الفعالة والتي من شأنها ضمان إدارة الصراع التنظيمي بنجاح وفعالية.

وقد توصلت الدراسة من خلال إتباع المنهج الاستكشافي واختبار الفرضيات من خلال إستخدام أداة الاستبيان إلى أن توفر مهارة معرفة الذات يضمن إستعداد القائد للتعامل مع الصراع التنظيمي وتفاعله معه، وأن توفر مهارة الإتصال يمكن القائد من بناء الثقة وربط خطوط التواصل مع أطراف الصراع التنظيمي، وأخيراً جاءت مهارة العمل ضمن فريق التي ترمي إلى زيادة قدرة اندماج أولئك الأطراف وتفاعلهم بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف المطلوبة.

-حسين مروان عفانة، بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة"، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الإتصال ومشاركة المعلومات بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

وقد أستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم إختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث إختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات، وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة % 81 وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة % 80 وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث إحتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الإتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات الباحثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر)، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

- أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده، بعنوان "فرق العمل وأثرها على الإنتاجية دراسة حالة على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة جدة، 2010، والتي عالجت الإشكالية التالية :

" ما هو أثر تكوين فرق العمل على إنتاجية الموظفين في قطاع التعليم الجامعي النسائي السعودي؟".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي، واستخدمت الباحثة الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، وفي تحديد مجتمع الدراسة تعاملت الباحثة مع جميع أفراد المجتمع الذي تألف من (370) مفردة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح، ويتم الاستفادة من موارد ومخرجات المنظمة، كما يساهم تكوين فرق العمل في الاستقلالية والمرونة في تنفيذ الأعمال، كما تساهم فرق العمل في تطوير عمليات صنع واتخاذ القرارات.

وكانت أهم توصيات الدراسة أنه من المهم أن تعمل إدارة جامعة الملك عبد العزيز على وضع أهداف إدارتها بصورة جماعية بحيث تشارك الموظفين في وضع هذه الأهداف، كما أن عليها أن تقوم بنشر الوعي بين الموظفين وأعضاء فرق العمل في الجامعة على أهمية أن يتقبلن الانتقادات البناءة التي توجه إليهن الأمر الذي له تأثير إيجابي على التقليل من مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة، كما أنه من المهم تشجيع الإبداع والابتكار من قبل الموظفين العضوات في فرق العمل الأمر الذي يدعم المرونة والاستقلالية في تنفيذ الأعمال.

- نور الدين عسلي، بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة ولاية المسيلة" الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، والتي عالجت الإشكالية التالية :

"إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الصراع وتوضيح طبيعة الرضا الوظيفي، وتحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي للأفراد وجماعات المنظمة، ولمعالجة هذا الموضوع إستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد أتبعه بدراسة حالة متبعا في ذلك أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء الأقسام والعاملين في المؤسسة، وتم أيضا إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن يوجد دور للقيادة والإتصال والرقابة في إدارة الصراع والتي أثبتت وجود علاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي من خلال هذه العوامل، وأن إدارة الصراع والرضا الوظيفي يمثلان توليفة تفرض نفسها كأحد العوامل التي تقيس مدى أهمية القائد في تسيير مصالح المنظمة وممارسة مهامه.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.

– دراسة Beryl Akoth Olang بعنوان:

"The Influence of Conflict Management On Organizational Performance "

الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بجامعة "United States International"

Spring 2017

وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير إدارة الصراع على أداء الموظفين في مصرف ستيمسا ساكو وتحسين الأداء من خلال آليات التعامل مع الصراعات وما هي أفضل طريقة للتعامل مع الصراع حتى لا يتأثر الأداء وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكان إطار عينة الدراسة هو سجل الموظفين الذي يدار في قسم الموارد البشرية، وإعتمدت الدراسة على الإستيبيان كأداة لجمع البيانات، وكان المستهدفون موظفين من الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين وغيرهم من الموظفين ، وبلغ إجمالي حجم العينة 153 موظفا.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن المفاوضات أثرت على الأداء التنظيمي ووجود علاقة إيجابية بين التفاوض والأداء التنظيمي، وأن تدخل الطرف الثالث يؤثر على أداء المنظمة، ووفقا للنتائج لم تكن هناك علاقة إيجابية بين الإتصال كإستراتيجية لإدارة الصراع وزيادة الأداء التنظيمي، وفيما يتعلق بالتوصيات الخاصة بالتحسين أنه ينبغي أن تكون الإدارة حساسة للنزاعات وأن تنشئ قنوات إتصال فعالة لتيسير تحسين إدارة الصراعات.

– دراسة Bernard Oladosu Omisore بعنوان:

Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies الذي نشر بمجلة :

International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Centre for Management Development, Shangisha, Lagos, Nigeria Nov 2014, Vol. 3, No. 6

حيث هدفت الدراسة إلى البحث عن أسباب الصراعات التنظيمية وآثارها وسبل معالجتها، وما هي الأمور التي تؤدي إلى الصراعات في المنظمات وخلصت الدراسة إلى أن الصراع يولد تناقضا كبيرا كما أنه لا مفر من الصراع في المنظمات أو حتى بين الأمم، وأن الصراعات تحدث في المنظمات نتيجة للتنافس على التفوق، وأسلوب القيادة وندرة الموارد المشتركة، وإذا لم يتم إدارة الصراع جيداً وفي الوقت المناسب، فإنه يمكن أن يؤدي إلى إنخفاض الإنتاجية الصراع يمكن أن يؤدي أحيانا إلى نتيجة إيجابية، وينبغي بذل الجهود دائما لضمان معالجة أسباب الصراع بمجرد ملاحظتها، وتخلص الورقة إلى أن الإعتراف المبكر بالأطراف المتنازعة وإبداء الاهتمام بها والتفاوض بين الأطراف المتورطة في الصراع ينبغي أن يعتمد في حل الصراعات في حين لا ينبغي أبداً استخدام إستراتيجية القوة أو التخويف لحل الأطراف المتصارعة.

وقد استخلصت الدراسة عدة توصيات نذكر منها:

- ينبغي للمنظمات أن تتيح مجالاً كافياً لاتخاذ القرارات؛
 - من أجل التشغيل السليم والإنتاجية المثلى، ينبغي مراعاة رفاه الموظفين؛
 - تجنب المنظمات للشائعات، وأن تطور نظاماً سليماً لنشر المعلومات على الجميع؛
 - ينبغي أن يتعلم المديرون ممارسة تفويض السلطة لأعضاء الموظفين في المستويات الأدنى؛
 - ينبغي أن تشجع المنظمات على إتباع أسلوب قائم على المشاركة بدلاً من الأسلوب الإستبدادي.
- دراسة **Bibi Noraini Bt Mohd Yusuf** بعنوان:

The Effects Of Conflicts Handling In Teamwork Of Hotel والتي نشرت سنة 2014

بجامعة ماليزيا **Universiti Malaysia**.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى آثار التعامل مع الصراعات في العمل الجماعي في قطاع الفنادق بدولة ماليزيا حيث شدد الباحث في إشكاليته على العوامل التي تؤثر على التعامل مع الصراعات في العمل الجماعي ومن هو الطرف المسؤول عن التعامل مع النزاعات في العمل الجماعي، وقد طبقت هذه الدراسة منهجية البحث الكمي التي شملت التوزيع العشوائي للاستبيانات على مائتي (200) مستجيب من مجالات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن فرضيتين السلوك وأدوار التنوع الاجتماعي، دعمت وأثرت في التعامل مع النزاعات في العمل الجماعي، أما الفرضيات الأخرى فعالية القيادة، ورضا الموظفين والاتصالات، فقد أظهرت ارتباطات سلبية في التعامل مع الصراعات في العمل الجماعي، وتعتبر نتائج وأطر هذه الدراسة مفيدة ومفيدة جداً للمرشحين لمزيد من البحوث الأكاديمية حول نفس المواضيع ومفيدة للإدارة العليا ومديري الموارد البشرية لتصميم وزيادة مهاراتهم في التعامل مع الصراعات من أجل وتحسين الأداء الجماعي والعمل الجماعي، كما تعمل الدراسة كمبادئ توجيهية مفيدة لأي منظمة كيفية تطبيق أدوات إدارة العمل الجماعي الفعالة في التعامل مع الصراعات في منظماتهم.

المطلب الثالث : أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات المحلية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تناولت إدارة الصراعات التنظيمي ودورها في تحسين أداء فرق العمل، أغلب الدراسات عاجلت كل متغير على حدى وسنقوم بدراسة أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث (موضوع الدراسة والمكان والزمان منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، من حيث المتغير التابع والمستقل)، بالإضافة إلى بيان الاستفادة من الدراسات السابقة.

1- من حيث المتغير المستقل والتابع :

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بدراسة متغير واحد كدراسة (نور الدين عسلي 2010)، دراسة (محمد أمين خان 2014)، دراسة (Bernard Oladosu Omisore 2014)، دراسة (Beryl Akoth Olang 2017)، دراسة (عزيزي هدى 2017) ، دراسة (أحمد صالح إبراهيم حميد 2016) دراسة (يوسف علي عيسى أبو جربوع 2014)، دراسة (حسين مروان عفانة 2013)، دراسة (أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده 2010)، كما إتفقت الدراسة الحالية إلى حد بعيد مع دراسة (Bibi Noraini Bt Mohd Yusuf 2014) في الجمع بين المتغيرين.

2- من حيث الحدود المكانية :

طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات مختلفة ومتنوعة كمؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة دراسة (نور الدين عسلي 2010)، المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان بسكرة دراسة (محمد أمين خان 2014) ، قطاع الفنادق بماليزيا في دراسة (Bibi Noraini Bt Mohd Yusuf 2014) ، مصرف ستيتا ساكو بنيروبي، كينيا (Beryl Akoth Olang 2017) ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة بسكرة في دراسة (عزيزي هدى 2017) ، وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة في دراسة (أحمد صالح إبراهيم حميد 2016)، وزارة الاقتصاد الوطني المحافظات الجنوبية بفلسطين في دراسة (يوسف علي عيسى أبو جربوع 2014)، في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة في دراسة (حسين مروان عفانة 2013)، قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة في دراسة (أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده 2010).

3- من حيث المجال الزماني :

المجال الزماني للدراسة الحالية هو 2017 / 2018 وهي ذلك تختلف مع الدراسات السابقة.

4- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في إستخدامها المنهج الوصفي.

5- من حيث أداة الدراسة :

تم إستخدام الإستبيان في الدراسات السابقة وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية، وتم إستخدام أداة المقابلة الشخصية مع الإستبانة في دراسة (نور الدين عسلي 2010).

6- من حيث الهدف:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وبين تحسين أداء فرق العمل ومعرفة أسباب الصراع وكيفية إدارته، وإبراز مساهمة ودور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء فرق العمل في المؤسسة الإقتصادية من خلال آليات التعامل مع الصراعات التنظيمية التي تعتمد عليها إدارة الصراع لتحسين أداء فرق العمل أما دراسة (نور الدين عسلي 2010) هدفت إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي للأفراد

وجماعات المنظمة، دراسة (محمد أمين خان 2014) هدفت إلى معرفة أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة وإيجاد مناهج جديدة في إدارة الصراع التنظيمي للتكيف مع تغيرات سلوكيات الأفراد والجماعات، دراسة (Bibi Noraini Bt Mohd Yusuf 2014) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى آثار التعامل مع الصراعات في العمل الجماعي في قطاع الفنادق، دراسة (Oladosu Omisore 2014 Bernard) هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أسباب الصراعات التنظيمية وآثارها وسبل معالجتها، وما هي الأمور التي تؤدي إلى الصراع في المنظمات ودراسة (Beryl Akoth Olang 2017) هدفت إلى تحديد تأثير إدارة الصراع التنظيمي على أداء الموظفين في مصرف ستيما ساكو بنيروبي وتحسين الأداء من خلال آليات التعامل مع الصراعات وما هي أفضل طريقة للتعامل مع الصراع حتى لا يتأثر الأداء، دراسة (عزيزي هدى 2017) هدفت إلى تسليط الضوء على أثر فرق العمل على إدارة المعرفة في الكلية محل الدراسة، دراسة (أحمد صالح إبراهيم حميد 2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات دراسة (يوسف علي عيسى أبو جربوع 2014) هدفت الدراسة إلى التعرف واقع بناء فرق العمل والتعرف على طبيعة العنصر الفني لفرق العمل ودوره في تنمية الإبداع لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، دراسة (حسين مروان عفانة 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الإتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة، دراسة (أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده 2010) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسين الأداء في قطاع التعليم الجامعي النسائي.

خلاصة الفصل:

لقد تغيرت النظرة إلى الصراع التنظيمي بتغير تطور الفكر الإداري، حيث تعد مشكلة الصراع والخصومات بين الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية من المشكلات القديمة في المنظمات، ومعرفة معرفة الصراع وإدارته أصبحت مسألة مهمة لأي منظمة، لأن كل منظمة أصبحت معنية بالصراع، ثم إن أي صراع في الفريق الواحد أو بين الجماعات يؤثر في بناء الفريق والجماعة بسبب طبيعة العلاقات الاجتماعية وسرعة الفعل ورد الفعل الذي يتأثر أحيانا بحالات انفعالية داخل الفريق، وهذا يؤثر سلبا على أداء الفريق وعلى تحقيق المنظمة لأهدافها.

حاولنا من خلال هذا الفصل الاعتماد على إبراز إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل، وذلك من خلال بحثين والذي يضم مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم الصراع والصراع التنظيمي والتعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع، وتم التطرق إلى أشكال ومراحل الصراع ثم أهم آثاره حيث أن الصراع له آثار سلبية وآثار إيجابية يمكن للمنظمات الاستفادة منها، ثم معرفة مستويات إدارة الصراع ومراحل عملية إدارة الصراع والإستراتيجيات التي تقلل وتخفف من حدة الصراع، أما في المطلب الثاني فقد خصصناه للطرف الثاني من الدراسة وهو فرق العمل، حيث تطرقنا إلى مفهوم فرق العمل، ومعرفة خصائص وأهداف فرق العمل وأبعاد وأنواع فرق العمل ومراحل تكوينها بالإضافة إلى الصعوبات والمعوقات التي تواجه فرق العمل التي تواجه فرق العمل، أما بالنسبة للمبحث الثاني تطرقنا في هذا المبحث إلى مجموعة دراسات سابقة منها دراسات عربية ومنها دراسات أجنبية والتي تناولت جوانب مشابهة لموضوع دراستنا، وقمنا بعرض أوجه الشبة والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى دراسة حالة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة لإدارة الصراع

التنظيمي و فرق العمل بمؤسسة

إتصالات الجزائر بولاية غارداية

تمهيد :

بعد التطرق في الجانب النظري إلى إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل، سيتم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي إعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة.

وبذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، تناولنا في مبحثه الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما في المبحث الثاني قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها حسب ما توصلنا إليه.

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة

إن من متطلبات دخول الجزائر في الإقتصاد الحر هو إعادة هيكلتها إقتصاديا وذلك بإدخال جملة من الإصلاحات مست جميع القطاعات من بينها قطاع الاتصالات الذي قسم إلى ثلاث أقسام هي سلطة الضبط ومؤسستين هما بريد الجزائر وإتصالات الجزائر " **Algérie Telecom** " والتي سنتناولها كدراسة حالة بغارداية والتي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنها.

المطلب الأول: لمحة حول المؤسسة الدراسة

الفرع الأول: التطور التاريخي لقطاع الإتصالات في الجزائر:

مر قطاع الإتصالات في الجزائر بعدة مراحل حيث تميزت كل مرحلة بخصائص معينة سنختصرها فيما يلي:

- المرحلة من 1962 إلى 1974 : تعتبر بمثابة الإنطلاق وشملت هذه الفترة جملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الإستعمار الفرنسي الهياكل والأنظمة التي تسير عليها في مجال الخدمات خاصة قطاع البريد والمواصلات فقد كان تصميم الهياكل وأنماط التسيير مرتبط بإقتصاد الدول الأوروبية.
- المرحلة من 1975 إلى 1990 : عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم 75 - 89 المؤرخ في تاريخ 1975/12/30 ويشغل تبعا لمقررات هذا الأمر الذي يحدد ويغير تخصصاته وصلاحيات في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمات الإتصال إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من بعض النقائص والسلبيات المتمثلة في عدم كفاءة قطاع الإتصالات وكفايته في تنفيذ مهمته فيما يخص التسيير والمراقبة وكذا تلبية حاجات المواطنين نظرا لصعوبة الهيكلة ونقص الإمكانيات التي تعاني منها هذه المؤسسة.
- المرحلة من 1991 إلى 1999: نظرا للظروف السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع معطيات الداخلية والخارجية للإقتصاد الجزائري فشهدت هذه الفترة إعادة هيكلة القطاع إذ تم تقسيم المديرينات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المناطق وتختص كل مجموعة بهيكل تنظيمي خاص وهذا طبقا للمرسوم رقم 92 129 المؤرخ في 1990/03/28 .
- ما بعد 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل الإقتصاد الحر والمنافسة في ميدان الخدمات بما فيها الإتصالات.

ثانيا: الإصلاحات التي مست القطاع

تبنت الحكومة الجزائرية خلال سنة 2000 القرار رقم 03 / 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع الإتصالات¹، بحيث تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية التالية:²

- ✓ زيادة عروض خدمات الهاتف السلكية واللاسلكية؛
- ✓ رفع جودة الخدمات المعروضة والزيادة في تشكيلتها؛
- ✓ العمل على نشر ثقافة الإتصال وخدمات الإعلام لدى سكان المناطق الريفية؛
- ✓ تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا الإعلام والاتصال واعتبارها كقطاع اقتصادي أساسي للنهوض بإقتصاد تنافسي مفتوح على العالم أين يمثل قطاع الخدمات جزء مهم في اقتصاد أي دولة وتتضمن قرارات إعادة الهيكلة ما يلي:
- ✓ تغيير إسم الوزارة من وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال وتكلفت هذه الأخيرة بصياغة وتطوير القطاع.
- ✓ تأسيس سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية مكلفة بتنظيم سوق الإتصال والسهر على احترام وتطبيق قواعد المنافسة المحددة في هذا المجال.
- ✓ إنشاء متعاملين اثنين هما بريد الجزائر وإتصالات الجزائر بصفتهم مؤسستين مستقلتين.
- ✓ إتصالات الجزائر هي المتعامل التاريخي المعروف في مجال شبكات الخدمات للإتصال الإلكترونية أنشئت بموجب القانون 03 / 2000 المؤرخ في 05 / 08 / 2000 كان الهدف من تأسيسها رفع التحدي الناتج عن فتح المنافسة في سوق الاتصالات الذي كان ضمن الترتيبات الخاصة بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات في الجزائر وتسيير المؤسسة على أنها مؤسسة إقتصادية عمومية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال قدره 5000000000 دج ولم تظهر على أرض الواقع إلا في 01 / 01 / 2003 وبناءً على ما سلف يمكن القول أن قانون 03 / 2003 المؤرخ في 05 / 08 / 2000 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها في السياق المعمول به في البلدان الأخرى وافر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة لإتصالات الجزائر بالعاصمة وتطبق تسلسليا على باقي الهيئات التابعة لها.

¹ القانون رقم 03 / 20 المؤرخ في 05 / 08 / 2000 المنظم لقطاع البريد والمواصلات، العدد 04، الجريدة الرسمية رقم 48 بتاريخ 06 / 08 / 2000، ص3

² وثائق من مؤسسة إتصالات الجزائر، مصلحة الموارد البشرية.

الفرع الثاني: تقديم عام للوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بغارداية

أولا: نشأة الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بغارداية

هي شركة ذات مسؤولية محدودة تعمل في سوق خدمات الاتصالات الإلكترونية، نشأت في سنة 2000 ودخلت في عالم التكنولوجيا الإتصال سنة 2003 تحتل شركة إتصالات الجزائر الريادة في ميدانها وهي تعرف تطور قويا مقدما فيه تشكيلة واسعة من خدمات الإتصال المتكاملة للزبائن العاديين والشركات، وهذا التطور يعود أساسا إلى سياسة الإبداع والعمل على ملائمة خدماتها وإحتياجات العملاء، حيث تقع في نهج محمد خميسي بوسط مدينة غرداية في منطقة إستراتيجية تتربع على مساحة 210 متر مربع تحتوي على طابقين تستخدم فيها وسائل مادية وبشرية للخدمة وتسهيل خدمات الزبائن، ونظام التسيير لإتصالات الجزائر بغارداية هو نظام تسيير مركزي تتحكم من خلاله في مختلف فروعها بأحسن وجه وهي غارداية، متليلي، زلفانة وإضافة وكالتين تجاريتين بالمنطقة ويتبعها فرع بريان ووكالة تجارية بالقرارة.

ثانيا: أهداف المؤسسة

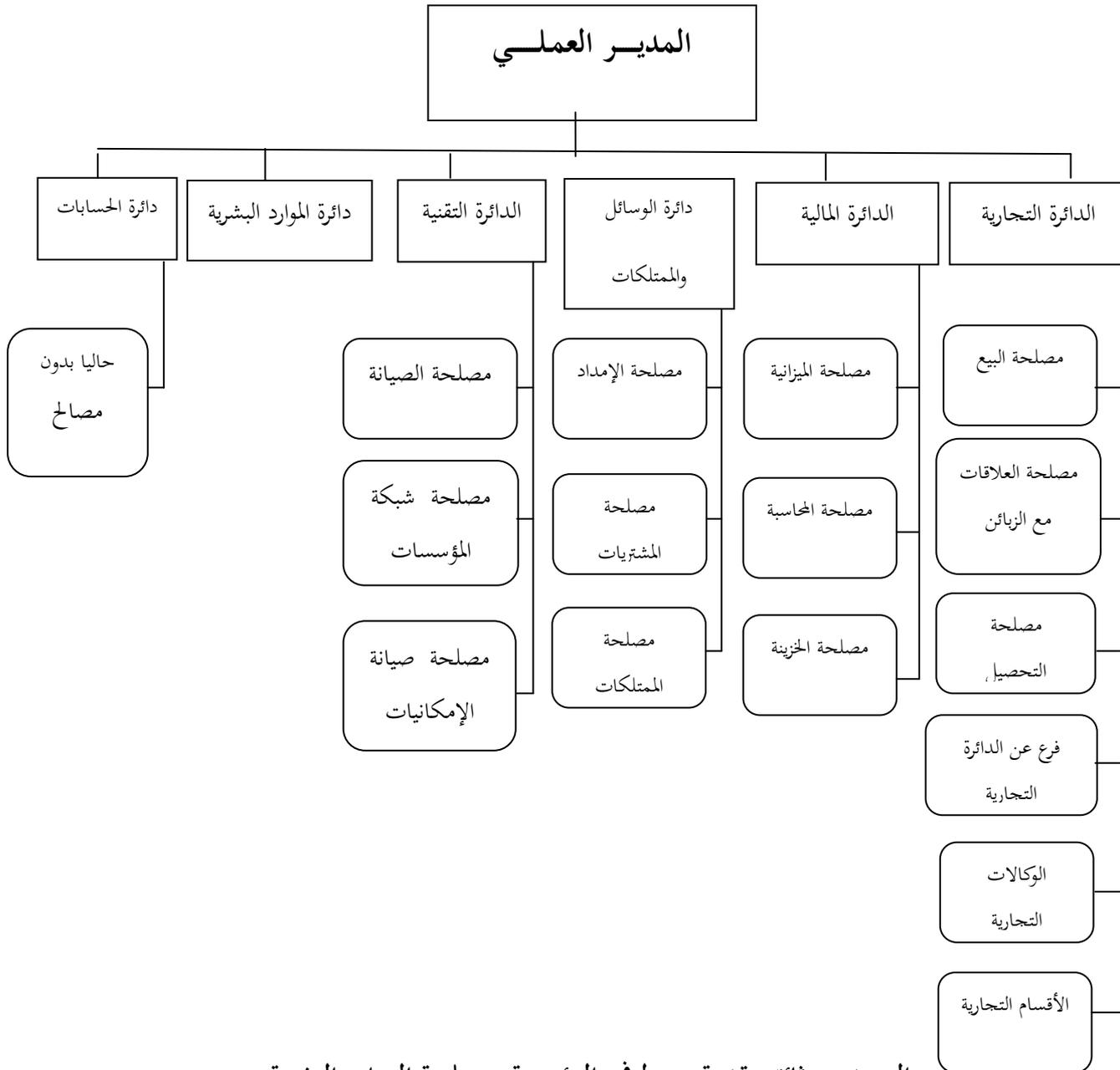
- سطرت إدارة مجمع إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المرادودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها إتصالات الجزائر ببقائها في زيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.¹
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي؛
- تطوير وإستمرار وتسيير شبكات الإتصالات العامة والخاصة؛
- السيطرة على القطاعات السوقية ومواجهة المنافسة من خلال الوصول إلى تغطية تساوي على الأقل 90% من تراب الولاية؛
- كما تسعى إتصالات الجزائر الأم إلى تغطية 95% من التراب الوطني من خلال الوصول إلى 10 ملايين ونصف مشترك؛
- تحسين صورة المؤسسة الخارجية والتصدي إلى كل الإشاعات التي من شأنها أن تفقد ثقة المشتركين؛
- تطوير الإستراتيجية التسويقية الخاصة بها والقيام بالإبتكارات في مجال التسويقي الإلكتروني؛
- تطوير ثقافة المؤسسة في الأسواق التنافسية على جانب العمل على نيل شهادة إيزو 9000 (مواصفات الجودة العالمية)؛
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.

¹ وثائق من مؤسسة إتصالات الجزائر، مصلحة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر بغارداية

يؤدي الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر دورا رئيسيا فمن خلاله يمكن تحديد المسؤوليات والمهام ويسهل عملية الرقابة داخل الوكالة التجارية وبالتالي تجسيد وتنظيم التسيير الجيد لنشاطها والتنسيق بين مختلف وظائفها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولهذا سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر بغارداية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر بغارداية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة، مصصلحة الموارد البشرية

والهيكل التنظيمي باق نفسه لغاية اليوم وفيما يلي شرح مفصل لهذا الهيكل من خلال التطرق لجميع الوظائف والمهام المتخصصة بها :

- مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح:

إن المديرية العملية للإتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للإتصالات ومهام ومسؤوليات هذه الدوائر كما يلي:

1. الدائرة التجارية: وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

مصلحة العلاقة مع الزبائن: مهامها تتمثل في:

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة؛
- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم؛
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية: تتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة؛
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون إتجاه عملية البيع؛
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم)؛
- تكوين المستخدمين في المصلحة.
- مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات وتتمثل مهامها في:
- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون؛
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

2. الدائرة التقنية : تنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

مصلحة الهياكل القاعدية: مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، وتهيئة المواقع (هندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية.. الخ).

مصلحة شبكة المعطيات: مسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

3. دائرة الموارد البشرية والوسائل : تدرج تحتها المصالح التالية :

مصلحة التكوين: تتمثل مسؤولياتها في :

- إعداد مخطط للتكوين؛

- متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛

- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة؛

- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم؛

- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور؛

- العمل على فض النزاعات والأخطاء.

4. دائرة الوسائل والممتلكات: تدرج تحتها المصالح التالية :

مصلحة الوسائل: مسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات (أدوات مكتبية، أجهزة).

مصلحة الممتلكات: مسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة على الممتلكات.

5. دائرة المالية والمحاسبة: وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة الهدف منها

إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

6. مهام الوكالات التجارية: مهامها الرئيسية تتمثل في:

- إستقبال وتوجيه الزبائن؛

- عرض وبيع الخدمات؛

- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها؛

- متابعة شكاوى الزبائن.

7. مهام المراكز التقنية : مهمته هو جمع المراكز التقنية (مراكز إنتاج، تضخيم) من أجل الإستغلال الأمثل لشبكة

المشركين وصيانتها ، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

8. الخلايا : وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الإتصال والعلاقات الخارجية، وخلية تسيير النوعية

وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

المطلب الثاني: طرق الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين أداء فرق العمل، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر بغارداية، لبلوغ الهدف تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري كما إعتد على المنهج التحليلي في دراسة الحالة على الإستبيان، وقد تم توزيع إستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 24، والإستعانة أيضا ببرنامج Excel.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الأقسام المختلفة لإدارة مؤسسة إتصالات الجزائر بغارداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية"، أما عينة الدراسة فتمثلت في 50 موظف من المؤسسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لقد إعتدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع :

الجدول رقم (1-2): متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإسم
المتغير المستقل	إدارة الصراع التنظيمي
المتغير التابع	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الإعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات، وكذا عرض صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 24، وذلك بإستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة إتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجراف - سمرنوف 1- sample K-S): لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- إختبار ألفا كرومباخ Cronbach's Alpha : لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الإرتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الإرتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

- تحليل الإنحدار : حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
- الإختبار الإحصائي **One Way ANOVA**: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

- إختبار **t-test** : لإختبار العينات المستقلة، لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة. وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (4=1-5) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على للحصول على طول الخلية (0.8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي :

الجدول رقم (2-2) : قائمة التقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	من 4.21 إلى 5	من 3.41 إلى 4.2	من 2.61 إلى 3.4	من 1.81 إلى 2.6	من 1 إلى 1.8

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الإستبيان

وإستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3-2) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34-3,66	1-2,33

حيث تم إعتداد هذا المقياس على أساس: $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$ طول الفئة =

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} , \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفرقات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

1 - الإستبيان:

تم الإعتماد في بحثنا هذا على الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات والإستفادة منها، وكذلك الوثائق الرسمية والملاحظة العلمية.

الجدول رقم(2-4) : الإحصائية الخاصة بإستمارة الإستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
100%	55	عدد الإستمارات الموزعة
9%	5	عدد الإستمارات الغير مسترجعة
0%	0	عدد الإستمارات الملغاة
91%	50	عدد الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إستمارات الإستبيان

تمثل الإستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الإعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، وبعد تعديله تم توزيع 55 إستمارة منها 5 غير مسترجعة أي بنسبة 9%، ولم تكن هناك أي إستمارة ملغاة وعدد الإستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل بلغت 50 أي بنسبة 91% حيث خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

وقد خضع إعداد الإستبيان لمجموعة من المراحل :

- إعداد إستبيان أولي من أجل إستخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.
- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

- تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث أجزاء وهي كما يلي:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

الجزء الثاني: يوضح إستراتيجيات إدارة الصراع التي تم اعتمادها في الدراسة، يحتوي على 21 عبارة مقسمة على 4 أقسام وهي كالتالي:

القسم الأول: إدارة الصراع بإستراتيجية القوة يحتوي على 5 عبارات.

القسم الثاني: إدارة الصراع بإستراتيجية التهدئة يحتوي على 5 عبارات.

القسم الثالث: إدارة الصراع بإستراتيجية التجنب يحتوي على 6 عبارات.

القسم الرابع: إدارة الصراع بإستراتيجية المواجهة يحتوي على 5 عبارات.

الجزء الثالث: فرق العمل يحتوي على 10 عبارات.

2- المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية لبعض المسؤولين في المؤسسة بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات للمؤسسة محل الدراسة، وسماح مسؤوليها لنا بالتنقل والإستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات وأظهرت واقع وظروف العمل بالمؤسسة، ومدى إهتمام الإدارة بتصرفات العاملين.

3- الوثائق :

تم الإعتماد على الوثائق والمعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث حول الهيكل العام للمؤسسة بمختلف مصالحها.

الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان

للتأكد من مدى صلاحية إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا ب :

1- الصدق الظاهري:

للتأكد من مدى صدق وصلاحية إستمارة الإستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (04) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، وقد أستجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

* أنظر الملحق رقم (02)

2- قياس ثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha):

تم تطبيق خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان، حيث يجب أن تكون قيمة أكبر من 0,6، والنتائج ممثلة في الجدول رقم (2-5) :

الجدول رقم (2-5) : معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الإستبيان.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	إدارة الصراع التنظيمي	21	0.908
المحور الثاني	فرق العمل	10	0.917
الإستبيان ككل		31	0.929

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (04)

من خلال الجدول رقم (2-5) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محاور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول "إدارة الصراع التنظيمي" كانت بدرجة 0.908 وهي درجة عالية، وهي أعلى من 0,6. كما أن معامل الثبات للمحور الثاني "فرق العمل" كانت بدرجة 0.917 وهي درجة عالية أيضا، وهي أعلى من 0,6.

أما معامل الثبات لجميع فقرات الإستبيان فكان بدرجة 0.929، أي أكبر من 0,6 وهي درجة جد عالية مما يكسب الإستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سيتم عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها، وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور المتعلقة بإدارة الصراع وفرق العمل، والقيام بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيب (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء الإختبارات اللازمة نقوم بإختبار كولمغروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (2-6) : يوضح التوزيع الطبيعي

قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد الفقرات	المجموع العام
0,200	0,106	31	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (09)

من خلال الجدول رقم (2-6) نلاحظ أن قيمة Z للمجموع العام تساوي (0,106) وأن مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار كولمغروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) العام هو $0.05 \leq 0.200$ وهو أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها*.

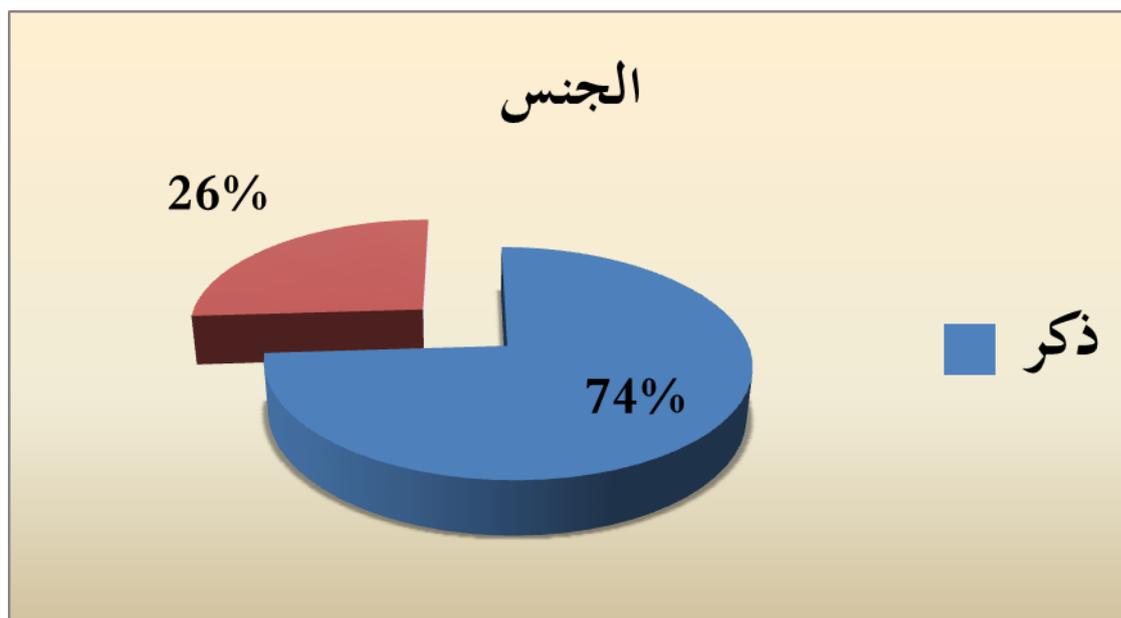
1- الجنس: وهو ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (2-7) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	37	74.0 %
أنثى	13	26.0 %
المجموع	50	100.0 %

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم (2-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول رقم (2-7) والشكل رقم (2-2) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة تبلغ 74% من مجموع المستجوبين في حين أن نسبة الإناث بلغت 26 % فقط وهذا يفسر طبيعة العمل

*كل ما سيتم عرضه من نتائج "الجداول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

في المؤسسات الإقتصادية حيث يتطلب عمل الذكور أكثر من الإناث لأن في الجانب التقني يكون العمل في الميدان وفي خارج المؤسسة.

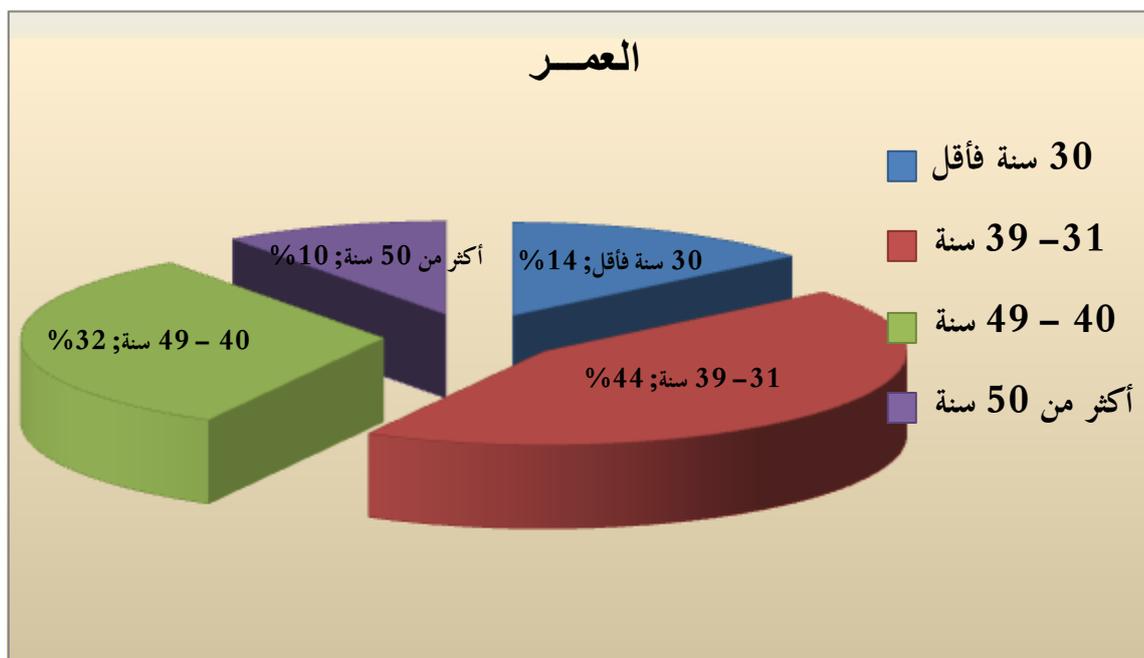
2- العمر : وهو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (2-8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	07	14.0 %
31 - 39 سنة	22	44.0 %
40 - 49 سنة	16	32.0 %
أكثر من 50 سنة	05	10.0 %
المجموع	50	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (05)

الشكل رقم (2-3) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-8) والشكل رقم (2-3) توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر حيث كانت الفئة السائدة (31 - 39 سنة) من مجتمع الدراسة بنسبة 44.0 %، تليها الفئة العمرية 40 - 49

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

سنة بنسبة 32.0 %، وتأتي في المرتبة الثالثة أقل من 30 سنة أي ما نسبته 14.0 %، في حين نجد 05 أفراد من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 10%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسة على توظيف الشباب ولكن بنسبة قليلة حيث أن المؤسسة تتميز بالمزج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب وهذا ما يجعل المؤسسة عرضة للصراع في أي لحظة (صراع الأجيال).

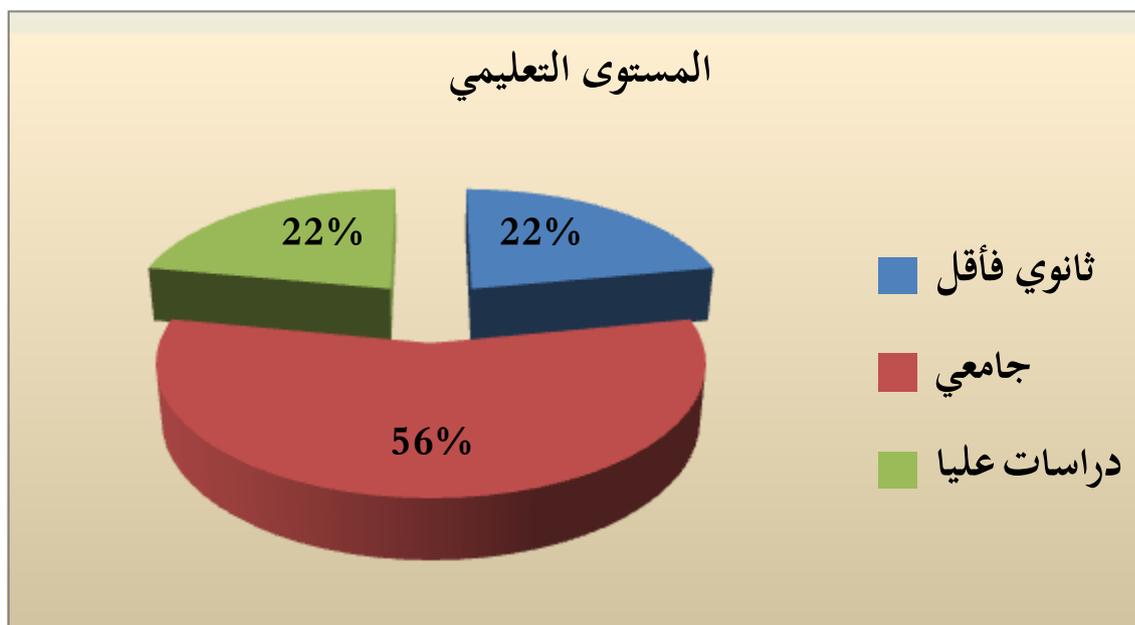
3- المستوى التعليمي: وهو ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (2-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي فأقل	11	22.0%
جامعي	28	56.0%
دراسات عليا	11	22.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (05)

الشكل رقم (2-4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-9) والشكل رقم (2-4) أن 28 فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي أي ما نسبته 56.0 %، وتليه فئة دراسات عليا ب 11 فرد أي ما نسبته 22.0%

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

في حين نجد 11 فرد في فئة ثانوي فأقل بنسبة 22.0 %، وهذا ما يبرز إرتفاع المستوى التعليمي لدى عمال المؤسسة وهذا ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة و وعي المستجيبين للإستبيان، كم أن لديهم مؤهلات علمية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

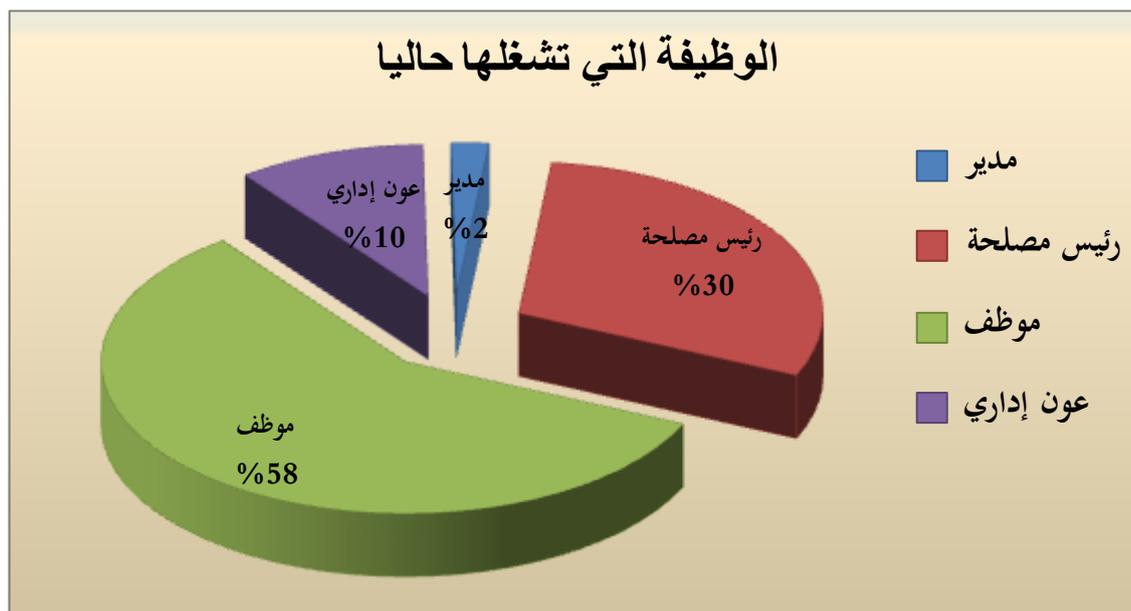
4- الوظيفة التي تشغلها حاليا: وهو ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا

الوظيفة التي يشغلها حاليا	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	01	02%
رئيس مصلحة	15	30%
موظف	29	58%
عون إداري	05	10%
المجموع	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(05)

الشكل رقم (2-5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها حاليا



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) والشكل رقم (2-5) نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تمثل الموظفين بنسبة 58% ثم تليها رؤساء المصلحة بنسبة 30 % في حين يمثل مستوى عون إداري بنسبة 10%، ومدير واحد يمثل

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

نسبة 02%، وهذا يفسر تعدد المصالح بالمؤسسة، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة نظراً للمستوى الثقافي لدى أغلب المستجوبين للإستبيان.

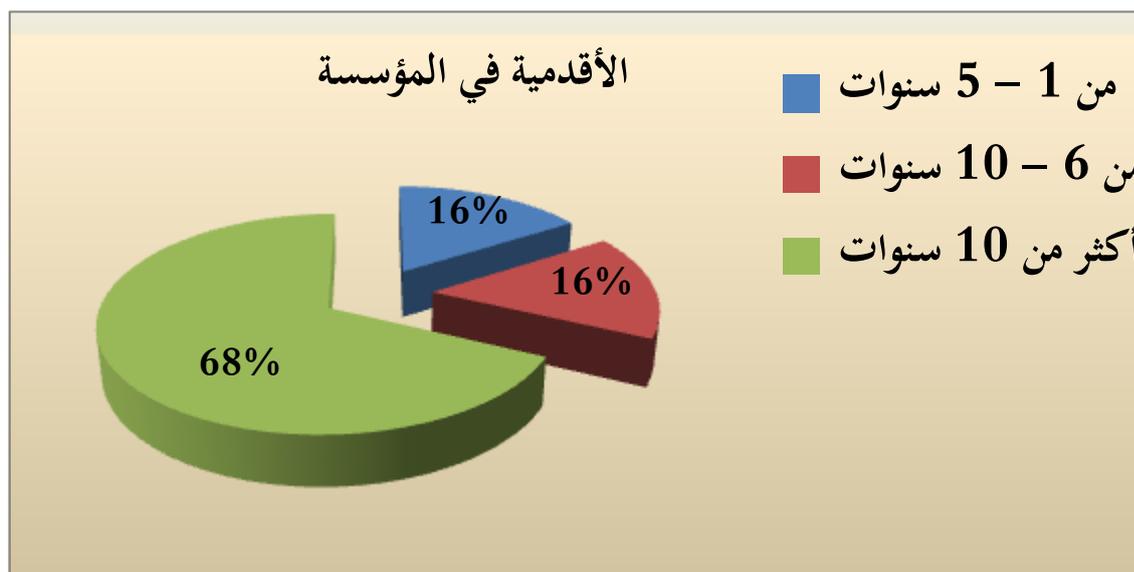
5- الأقدمية في المؤسسة: وهو ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم (2-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية %
من 1 - 5 سنوات	08	16.0%
من 6 - 10 سنوات	08	16.0%
أكثر من 10 سنوات	34	68.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (05)

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2-11) والشكل رقم (2-6) أن 34 فرداً من مجتمع الدراسة هم من أصحاب الخبرة التي أكثر من 10 سنوات أي ما نسبته 68%، وتليها فئة أصحاب الخبرة أقل من 10-6 سنوات بنسبة بلغت 16%، وبلغت فئة أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 1-5 سنوات نسبة 16%، وهذا ما يدل أن أغلبية عينة الدراسة تمتلك خبرة جيدة تساعد على فهم مشكلة الدراسة والإجابة على المتغيرات بكل شفافية ومصداقية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

من خلال ما سبق من نتائج التحليل المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة (الأقدمية) مما يساهم في الحصول على إجابات متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة

أ- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور إدارة الصراع التنظيمي

القسم الأول: إدارة الصراع بإستراتيجية القوة

جدول رقم (2-12): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية القوة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	متوسط	1.23	3.42	تميل إدارة المؤسسة إلى فرض الحلول الكفيلة بجمل الصراعات بالقوة للسيطرة على المواقف	1
5	متوسط	1.00	3.36	تنتهي إدارة المؤسسة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها	2
1	متوسط	0.88	3.54	تتمسك إدارة المؤسسة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	3
4	متوسط	0.98	3.38	تقوم إدارة المؤسسة بفرض العقوبات للتقليل من حدة الصراع	4
2	متوسط	1.01	3.50	تقوم الإدارة بالضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح	5
	متوسط	0.77	3.44	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بإستراتيجية القوة، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (03): "تتمسك إدارة المؤسسة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع" فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3,54) وانحرافها المعياري بـ (0,88)، وهو ما يقابل درجة متوسط تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "تقوم الإدارة بالضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3,50) وانحراف معياري قدر بـ (1,01) وهو ما

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

يقابل درجة متوسط، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(05): "تميل إدارة المؤسسة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة للسيطرة على المواقف" فقد جاء متوسطها الحسابي (3,42) وانحراف معياري قدر ب (1,23) وهو ما يقابل درجة متوسط، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (04) "تقوم إدارة المؤسسة بفرض العقوبات للتقليل من حدة الصراع" بمتوسط حسابي بلغ (3,38) وانحراف معياري (0,98)، أما الفقرة (02) "تنهي إدارة المؤسسة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3,36) وانحراف معياري (1,00)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,44) وانحراف معياري قدر ب (0,77) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة لا تتبع بشكل كبير إستراتيجية القوة لإدارة الصراع وبالتالي فإن مستوى إتباع إستراتيجية القوة جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

القسم الثاني: إدارة الصراع بإستراتيجية التهدئة

جدول رقم (2-13): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية التهدئة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	مرتفع	0.68	3.84	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	1
1	مرتفع	0.55	3.94	تحاول إدارة المؤسسة فض النزاعات من خلال إقتراح حل توافقي بين الأطراف محل الصراع	2
3	مرتفع	0.65	3.88	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع.	3
5	مرتفع	0.80	3.72	تنغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف	4
2	مرتفع	0.92	3.92	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع	5
	مرتفع	0.527	3.86	المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بإستراتيجية التهدئة، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): "تحاول إدارة المؤسسة فض النزاعات من خلال اقتراح حل توافقي بين الأطراف محل الصراع" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.94) وإنحرافها المعياري ب (0.55)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.92) وإنحراف معياري قدر ب (0.92)، وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع" فقد جاء متوسطها الحسابي(3.88) وإنحراف معياري قدر ب (0.65) وهو ما يقابل درجة مرتفع، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (01) "تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وإنحراف معياري (0.68)، أما الفقرة ثم تليها الفقرة رقم (04) "تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وإنحراف معياري (0.80)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,86)، وإنحراف معياري قدر ب (0,52) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبع بشكل كبير إستراتيجية التهدئة لإدارة الصراع، وبالتالي فإن مستوى إتباع إستراتيجية التهدئة جاء مرتفعاً بالمؤسسة محل الدراسة.

القسم الثالث: إدارة الصراع بإستراتيجية التجنب

جدول رقم (2-14): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية التجنب

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	مرتفع	0.92	3.80	تحاول إدارة المؤسسة أن تتجنب جرح مشاعر الموظفين لديها	1
5	متوسط	0.88	3.50	تتجنب إدارة المؤسسة مناقشة من يختلفون معها	2
4	مرتفع	0.95	3.70	تحاول إدارة المؤسسة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	3
6	متوسط	1.03	3.42	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	4
3	مرتفع	0.85	3.80	تسعى إدارة المؤسسة التخفيف من حدة الصراع تفاديا لتفاقمه	5
1	موافق	0.84	3.88	تبتعد الإدارة عن اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافا مع العاملين	6
	مرتفع	0.671	3.68	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بإستراتيجية التجنب، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (06): "تبتعد الإدارة عن إتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافا مع العاملين" فقد جاء متوسطها الحسابي ب (3.88) وإنحراف معياري بـ (0.84)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "تحاول إدارة المؤسسة أن تتجنب جرح مشاعر الموظفين لديها" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.80) وإنحراف معياري قدر بـ (0.92)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(05): "تسعى إدارة المؤسسة التخفيف من حدة الصراع تفاديا لتفاقمه" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.80) وإنحراف معياري قدر بـ (0.85)، وهو ما يقابل درجة مرتفع بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) "تحاول إدارة المؤسسة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها" بمتوسط حسابي بلغ(3.70) وإنحراف معياري (0.95)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم(02): " تتجنب إدارة المؤسسة مناقشة من يختلفون معها" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.50) وإنحراف

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

معياري قدر ب (0.88)، أما الفقرة (04) "تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري قدر ب (1.03)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,68)، وانحراف معياري قدر ب (0,67) لجميع الفقرات ما يدل على أنّ المؤسسة تتبع إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع، وبالتالي فإن مستوى إتباع إستراتيجية التجنب جاء مرتفعا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

القسم الرابع : إدارة الصراع بإستراتيجية المواجهة

جدول رقم (2-15) : يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجية المواجهة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعمل إدارة المؤسسة على طرح الحقائق أمام الأطراف المتصارعة لمعرفة مدى تفهمهم	3.86	0.84	مرتفع	4
2	تعمل إدارة المؤسسة على تدوير مواقع الموظفين بغية معرفة انطباعات وأفكار الآخرين كوسيلة للحد من الصراع	3.68	0.93	مرتفع	5
3	تعمل إدارة المؤسسة على عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية لعرض وجهات النظر	3.90	0.81	مرتفع	3
4	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق التفاهم الصريح والمباشر بين اطراف الصراع وعرض نقاط الخلاف بدقة للوقوف على الأسباب المثيرة	3.98	0.74	مرتفع	2
5	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الإعتبار الإقتراحات التي من شأنها حل الصراع	4.08	0.90	مرتفع	1
	المتوسط	3.90	0.651	مرتفع	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بإستراتيجية المواجهة، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (05): "تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار الاقتراحات التي من شأنها حل الصراع" فقد جاء متوسطها الحسابي ب (4.08) وانحراف معياري ب (0.90) وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق التفاهم

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

الصريح والمباشر بين أطراف الصراع وعرض نقاط الخلاف بدقة للوقوف على الأسباب المثيرة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.98) وانحراف معياري قدر بـ (0.74) وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "تعمل إدارة المؤسسة على عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية لعرض وجهات النظر" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري قدر بـ (0.81)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (01) "تعمل إدارة المؤسسة على طرح الحقائق أمام الأطراف المتصارعة لمعرفة مدى تفهمهم" وذلك بمتوسط حسابي يبلغ (3.86) وانحراف معياري (0.84)، أما الفقرة (02) "تعمل إدارة المؤسسة على تدوير مواقع الموظفين بغية معرفة إنطباعات وأفكار الآخرين كوسيلة للحد من الصراع" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.93)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3,90)، وانحراف معياري قدر بـ (0,65) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبع إستراتيجية المواجهة لإدارة الصراع، وبالتالي فإن مستوى إتباع إستراتيجية المواجهة جاء مرتفعا بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

ب- عرض وتحليل نتائج المتوسطات والانحراف المعياري لمحور أداء فرق العمل
جدول رقم (2-16): يوضح نتائج آراء عينة الدراسة حول أداء فرق العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم العمل في المؤسسة مبدأ تشكيل فرق عمل موزعة داخل المؤسسة	4.12	0.89	مرتفع	1
2	تتميز أدوار وعلاقات فرق العمل بالمؤسسة بالوضوح والمرونة	3.96	0.63	مرتفع	5
3	تعلم الفرق في المؤسسة وفق رسالة واضحة ومحددة	3.96	0.69	مرتفع	6
4	يتم تحديد المسؤولية والأهداف بشكل دقيق في فريق العمل	3.90	0.76	مرتفع	7
5	يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير الوسائل لبلوغ الأهداف	4.02	0.74	مرتفع	4
6	يملك أعضاء الفريق رغبة قوية في تحمل المسؤولية لتنفيذ أداء الفريق	3.88	0.82	مرتفع	8
7	تتوحد جميع جهودات فريق العمل نحو حل المشكلات	3.76	0.68	مرتفع	10
8	يُظهر أعضاء فريق العمل الإلتزام بقواعد العمل	3.80	0.74	مرتفع	9
9	يُظهر فريق العمل مستوى عاليا من التعاون مع الادارة العليا	4.04	0.83	مرتفع	2
10	يتم تطبيق القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل	4.04	0.72	مرتفع	3
	المتوسط العام	3.94	0.578	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(03)

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بأداء فرق العمل، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01): "يتم العمل في المؤسسة مبدأ تشكيل فرق عمل موزعة داخل المؤسسة" فقد جاء متوسطها الحسابي ب (4.12) وانحرافها المعياري ب (0.89) وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (09) "يُظهر فريق العمل مستوى عاليا من التعاون مع

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

الإدارة العليا" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.04) وانحراف معياري قدر بـ (0.83)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (10) "يتم تطبيق القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.04) وانحراف معياري قدر بـ (0.72)، وهو ما يقابل درجة مرتفع بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (05) "يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير الوسائل لبلوغ الأهداف" بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.74)، وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (02): "تتميز أدوار وعلاقات فرق العمل بالمؤسسة بالوضوح والمرونة" فقد جاء متوسطها الحسابي بـ (3.96) وانحرافها المعياري بـ (0.63) وهو ما يقابل درجة مرتفع تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (03): "تعمل الفرق في المؤسسة وفق رسالة واضحة ومحددة" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.96) وانحراف معياري قدر بـ (0.69)، وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة السابعة الفقرة رقم (04): "يتم تحديد المسؤولية والأهداف بشكل دقيق في فريق العمل" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.90) وانحراف معياري قدر بـ (0.76) وهو ما يقابل درجة مرتفع، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم (06): "يملك أعضاء الفريق رغبة قوية في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.88) وانحراف معياري قدر بـ (0.82)، بينما في المرتبة التاسعة فقد جاءت الفقرة رقم (08) "يظهر أعضاء فريق العمل التزاما بقواعد العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.74)، أما الفقرة (07) "تتوحد جميع جهودات فريق العمل نحو حل المشكلات" فقد جاءت في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.68)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري قدر بـ (0.57) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسة تتبع فرق العمل، وبالتالي فإن مستوى أداء فرق العمل جاء مرتفعا بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الرابع: إختبار الفرضيات

بعد عرضنا لنتائج وإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض إستراتيجيات إدارة الصراع وأداء فرق العمل حيث سنقوم الآن بإختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى : والتي تنص على "هناك ممارسة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في

مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

ومن هذه الفرضية تتفرع إلى 4 فرضيات فرعية وهي كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

إختبار فرضية الفرعية الأولى: "هناك ممارسة لإستراتيجية التجنب في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)."

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية التجنب.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية التجنب.

الجدول رقم (2-17): يوضح نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

إستراتيجية التجنب

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
إستراتيجية التجنب	3.683	0.671	0.000	38.809

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-17) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.683) وبانحراف معياري قدر ب (0.671) لكل عبارات إستراتيجية التجنب، كما بلغت T المحسوبة(38.809) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية التجنب.

إختبار فرضية الفرعية الثانية: "هناك ممارسة لإستراتيجية التهدة في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)."

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية التهدة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية التهدة.

الجدول رقم (2-18): يوضح نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

إستراتيجية التهدة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
إستراتيجية التهدة	3.860	0.527	0.000	51.770

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

نلاحظ من خلال رقم الجدول (2-18) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.860) وبانحراف معياري قدر بـ (0.527) لكل عبارات إستراتيجية التهدئة، كما بلغت T المحسوبة (51.770) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية التهدئة. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "هناك ممارسة لإستراتيجية المواجهة في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إستراتيجية المواجهة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إستراتيجية المواجهة.

الجدول رقم (2-19): يوضح نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

إستراتيجية المواجهة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig	T
إستراتيجية المواجهة	3.900	0.651	0.000	42.307

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول (2-19) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.900) وبانحراف معياري قدر بـ (0.651) لكل عبارات إستراتيجية المواجهة، كما بلغت T المحسوبة (42.307) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية المواجهة. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "هناك ممارسة لإستراتيجية القوة في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية القوة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية القوة.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

الجدول رقم (2-20) : يوضح نتائج إختبار T-Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

إستراتيجية القوة.

T	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
31.339	0.000	0.776	3.440	إستراتيجية القوة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-20) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت(3.440) وبانحراف معياري قدر بـ (0.776) لكل عبارات إستراتيجية القوة، كما بلغت T المحسوبة (31.339) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية القوة.

2 - إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: و التي تنص على: "هناك مستوى مرتفع لأداء فرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفرضية الصفرية H0: لا توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء فرق العمل.

الفرضية البديلة H1: توجد هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أداء فرق العمل.

الجدول رقم (2-21) : يوضح نتائج إختبار T- Test للعينة الواحدة لدرجات الإجابة على توافر تطبيق

أداء فرق العمل

T	Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
48.247	0.000	0.578	3.948	أداء فرق العمل

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(06)

نلاحظ من خلال رقم الجدول(2-21) يبين لنا فيه أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت (3.948) وبانحراف معياري قدر بـ (0.578) لكل عبارات أداء فرق العمل، كما بلغت T المحسوبة (48.247) عند مستوى الدلالة Sig(0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أداء فرق العمل.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "

قبل تحليل الإنحدار بين المتغيرين المستقل والتابع للتحقق من صحة الفرضية، علينا التعرف على الإرتباط.

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الإرتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام معامل الإرتباط لبيرسون، حيث تقع قيمة معامل الإرتباط R بين -1 و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي :

$r > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين؛

$r < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين؛

r تساوي الصفر فلا توجد علاقة بين المتغيرين.

كما أن كلما كانت قيمة r أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة وأكبر من 0.7 فهي علاقة قوية .

الجدول رقم (2-22): يوضح إختبار العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل

المحور الأول والثاني	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
	0.520 **	0.000	هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

يتضح من خلال الجدول رقم (2-22) أن هناك إرتباط طردي موجب بين إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل حيث تقدر قيمته بـ(0.520)، وهي قيمة موجبة ومتوسطة، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تقدر بـ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة Sig أي أن معامل الإرتباط معنوي، وهذا ما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء فرق العمل.

ب- نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير لإدارة الصراع في أداء فرق العمل:

للتحقق من أثر إدارة الصراع في أداء فرق العمل تم إجراء اختبار تحليل التباين للإنحدار لإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-23) يوضح تحليل مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	R ²	R	
0,000	17.80	48-1	0,52	0,56	0,27	0,52	إدارة الصراع

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 10).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن محور إدارة الصراع يؤثر معنويا على أداء فرق العمل حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2(0,27)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أن محور إدارة الصراع يفسر ما نسبته 27% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور إدارة الصراع له أهمية نسبية في التأثير في هذه العلاقة، كما بلغت قيمة $\beta(0.56)$ ، وبلغت قيم F المحسوبة (17.80)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج يمكن إختبار فرضية الدراسة من خلال إستخدام الإنحدار المتعدد.

- وبغرض بيان أثر إستراتيجيات إدارة الصراع (التجنب، المواجهة، القوة، التهدة) في أداء فرق العمل تم حساب معامل الإنحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول رقم (2-24) يوضح نتائج تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R ²	الخطأ المعياري	BETA	B	B الثابت	إدارة الصراع
0,000	5.476	0.620	0.385	0.45864	0.620	0.550	1.80	المواجهة
0,044	2.046	0.286	0.082	0.56027	0.286	0.213	3.21	القوة
0,001	3.497	0.451	0.203	0.52188	0.451	0.495	2.03	التهدة
0,011	2.633	0.355	0.126	0.54647	0.355	0.306	2.82	التجنب

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 10).

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (2-24) أثر إدارة الصراع بإستراتيجياته المختلفة في أداء فرق العمل، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وأداء فرق العمل فبلغت معاملات الارتباط R (0.620، 0.286، 0.451، 0.355) على التوالي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.385، 0.082، 0.203، 0.126) على التوالي أي أن إستراتيجية المواجهة تفسر ما نسبته (38,5%) من التباينات في المتغير التابع، وإستراتيجية التهدئة تفسر ما نسبته (20,3%)، وكل من إستراتيجيتي القوة والتجنب تفسران ما نسبته (8,2%) و(12,6%) على التوالي، وبالتالي فإن إستراتيجية المواجهة لها الأهمية الأعلى في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على أن هذه الإستراتيجية تؤثر أكثر من الإستراتيجيات الأخرى في أداء فرق العمل، كما بلغت قيمة β (0,306، 0,451، 0,213، 0,550)، كما أن قيم T المحسوبة هي (5.476، 2.046، 3.497، 2.633)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي فإن إدارة الصراع بإستراتيجياتها المختلفة تؤثر في أداء فرق العمل.

بناء على ما سبق، يتم قبول الفرضية والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وأداء فرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".
وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المواجهة وتحسين أداء فرق العمل"، حيث أن معلمة إنحدار إستراتيجية المواجهة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (2-24) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن إستراتيجية المواجهة تؤثر في تحسين أداء فرق العمل، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.80+0.55x$$

حيث:

Y: تمثل أداء فرق العمل

X: تمثل إستراتيجية المواجهة

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية القوة وتحسين أداء فرق العمل"، حيث أن معلمة إنحدار إستراتيجية القوة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (2-24) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن إستراتيجية القوة تؤثر في تحسين أداء فرق العمل، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=3.21+0.21x$$

حيث:

Y: تمثل أداء فرق العمل

X: تمثل إستراتيجية القوة

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التهدة وتحسين أداء فرق العمل"، حيث أن معلمة إنحدار إستراتيجية التهدة جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (2-24) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن إستراتيجية التهدة تؤثر في تحسين أداء فرق العمل، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.03+0.49x$$

حيث:

Y: تمثل أداء فرق العمل

X: تمثل إستراتيجية التهدة

وعليه يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب وتحسين أداء فرق العمل"، حيث أن معلمة إنحدار إستراتيجية التجنب جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (2-24) الذي يوضح تحليل الإنحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن إستراتيجية التجنب تؤثر في تحسين أداء فرق العمل، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.82+0.30x$$

حيث:

Y: تمثل أداء فرق العمل

X: تمثل إستراتيجية التجنب

3 - إختبار الفرضية الرئيسة الرابعة : والتي تنص على توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)".
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T-Test للعينات المستقلة وذلك لفحص متغير الجنس ثم إجراء إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص المتغيرات الأخرى.

أولا : "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)".

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

1 - نتائج التحليل المتعلقة باختبار **T-Test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لإدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-25): يوضح نتائج تحليل **T-Test** للعينات المستقلة لأثر متغير للجنس على إدارة الصراع التنظيمي.

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
1	محور ادارة الصراع التنظيمي	0.979	0.931

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار **Test-T** فإن قيمة $T = (0.979)$ وقيمة الدلالة المعنوية $Sig = (0.931)$ بالنسبة للجنسين وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى إدارة الصراع التنظيمي.

2- نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول رقم (2-26): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي" حول إدارة الصراع التنظيمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	31,080	38	0,818	1,914	0,124
	داخل المجموعات	4,700	11	0,427		
	المجموع	35,780	49			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	19,300	38	0,508	2,069	0,098
	داخل المجموعات	2,700	11	0,245		
	المجموع	22,000	49			
الأقدمية	بين المجموعات	24,480	38	0,644	1,772	0,155
	داخل المجموعات	4,000	11	0,364		
	المجموع	28,480	49			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	12,820	38	0,337	0,495	0,946
	داخل المجموعات	7,500	11	0,682		
	المجموع	20.320	49			

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

نلاحظ من الجدول رقم (2-26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لكل من العمر، المؤهل العلمي الأقدمية والمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F (1.914، 2.069، 1.772، 0.495) على التوالي وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكننا القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الثاني: دراسة حالة إدارة الصراع التنظيمي وفرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) .

1 - نتائج التحليل المتعلقة باختبار T-Test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الإختبار لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في مستوى أداء فرق العمل تعزى لمتغير الجنس والنتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-27): يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لأثر متغير الجنس على أداء فرق

العمل.

رقم	المحور	قيمة T	مستوى المعنوية
2	محور أداء فرق العمل	2.699	0.015

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم(07)

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Test-T فإن قيمة $T = (2.699)$ وقيمة الدلالة الاحصائية $Sig = (0.015)$ بالنسبة للجنسين وهي قيمة أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) مما يعني وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول مستوى أداء فرق العمل.

2- نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي (One Way ANOVA)

الجدول رقم (2-28): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي" حول أداء فرق العمل.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	13,280	21	0,632	0,787	0,711
	داخل المجموعات	22,500	28	0,804		
	المجموع	35,780	49			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	10,083	21	0,480	1,128	0,377
	داخل المجموعات	11,917	28	0,426		
	المجموع	22,000	49			
الأقدمية	بين المجموعات	11,730	21	0,559	0,934	0,558
	داخل المجموعات	16,750	28	0,598		
	المجموع	28,480	49			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	7,820	21	0,372	0,834	0,662
	داخل المجموعات	12,500	28	0,446		
	المجموع	20,320	49			

ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS أنظر الملحق رقم (07)

نلاحظ من الجدول رقم (2-28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول فرق العمل تعزى لكل من العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية والمستوى الوظيفي حيث بلغت قيمة F (0,787، 1,128، 0,934، 0,834) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكننا القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية إلا بالنسبة لمتغير الجنس.

بناءً على ما سبق يمكننا القول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، إلا بالنسبة لمتغير الجنس حول أداء فرق العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث، من خلال الإعتماد على دراسة حالة، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر بغرداية من حيث التعريف والهيكلية الإدارية التي تسير وفقها ، وكذا وطرق وأدوات الدراسة إذ تم إظهار مجتمع وعينة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى إثبات صدق ووثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والذي يحتوي على متغيرين وهما إدارة الصراع وأداء فرق العمل، والذي تم إستخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالإعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، وذلك بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وقمنا بإستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة بين المتغيرين، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق بإستخدام الإختبار الإحصائي One Way ANOVA، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم إختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة بإستخدام إختبار العينات المستقلة T-Test وخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الإعتماد عليها في دراسات لاحقة.

انخاسة

يمثل الصراع التنظيمي موضوعاً مهماً في الدراسات الإدارية ويعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات تحتمها الحياة البشرية مما يتطلب إدارتها والتعامل معها لتخدم أهداف الأفراد والمنظمة، والصراع متوقع في المؤسسات التي تستخدم أسلوب فرق العمل، والصراع بين أعضاء الفريق قد يؤدي إلى سمات سلبية إذا لم يتم حلها مثل تجنب الأشخاص بعضهم البعض داخل المنظمة، وعدم القدرة على العمل معاً في إنسجام، مما يؤدي إلى ضغوط في العمل ويشير الارتباك حول أدوار فريق العمل، وقد يزيد الصراع من قلق الموظفين ويقلل من الرضا الوظيفي ويخلق جواً من عدم الاستقرار في المنظمات، مما يجعل أداء فرق العمل يتأثر سلباً، مما يلزم التعامل معه من خلال إدارته بأساليب وإستراتيجيات مختلفة حسب طبيعة الصراع الموجود في المنظمة، وبالرغم من ذلك يبقى الصراع ظاهرة يمكن الاستفادة منها إذا كان عند المستوى المقبول لما له من جوانب إيجابية للمنظمة، فقد يزيد من حماس الفريق ويدفعه نحو أداء أعمالهم بشكل أفضل.

نتائج الدراسة :

- توصل تحليل الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع لتطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الصراع (3.72) إذ أن إستراتيجية المواجهة كانت الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير وبمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، ثم تليها إستراتيجية التهدئة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، ثم تليها إستراتيجية التجنب إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية القوة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44).
- يتضح من نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع لأداء فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94).
- أظهرت نتائج تحليل الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء فرق العمل.
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وأداء فرق العمل في مؤسسة إتصالات الجزائر".
- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية المستوى الوظيفي)".
- توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول أداء فرق العمل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)، إلا بالنسبة لمتغير الجنس.

التوصيات :

- بعد الإطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم أهم التوصيات :
- عقد الاجتماعات المصغرة والمتواصلة في مؤسسة إتصالات الجزائر لعرض المشكلات ومناقشتها قبل الوصول إلى مرحلة الصراع.
 - ضرورة تشخيص الصراع من قبل الإدارة قبل البدء في إختيار الأسلوب الذي سيتم إدارة الصراع من خلاله.
 - إنشاء لجنة خاصة في المؤسسة لإدارة الصراع حيث تكون مهمتها تشخيص الصراع ومعالجته بمختلف الأساليب والإستراتيجيات المختلفة.
 - تعزيز الإنسجام وبناء علاقات عمل إيجابية بين فريق العمل لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية في مستويات أداء فريق العمل.
 - وضع معايير موضوعية لإختيار أعضاء الفريق، وأن يتم تقسيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات بغية تجنب الصراع والذي ينعكس سلباً على أداء الفريق.
 - ينبغي على إدارة المؤسسة تشجيع التنافس الإيجابي داخل فريق العمل بإعتباره شكلا من أشكال الصراع الإيجابي.
 - ينبغي على مؤسسة إتصالات الجزائر تأهيل وتدريب فريق العمل ليكون قادرا على إتخاذ القرارات ووضع الخطط المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - ضرورة زيادة وعي العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر وتعميق فهمهم للصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة وكيفية إستخدام الإستراتيجية أو الأسلوب المناسبة لإدارة الصراع.
 - ينبغي على إداري المؤسسة إستخدام الأساليب التي تعتمد على التعاون والتهدئة والمواجهة في مواجهة الصراع والإبتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التي تعتمد على القوة إلا للضرورة، وذلك للتقليل من الآثار التي تخلفها الأساليب التي تعتمد على القوة.
 - الدعم المستمر من الإدارة العليا لفريق العمل، ومكافأة الفرق على النتائج التي تحققتها في المؤسسة.

آفاق الدراسة :

من خلا الإطلاع على موضوع الدراسة فإننا نقترح مجموعة من المواضيع في الدراسات المستقبلية من بينها ما يلي:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي؛

- المناخ التنظيمي وعلاقته بأساليب إدارة الصراع التنظيمي؛

- دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي؛

- أثر التسيير بفرق العمل على أداء العاملين؛

- دور أسلوب فرق العمل في تحسين الأداء؛

- دور فرق العمل في إدارة الأزمات في المؤسسات.

قائمة المصادر

والمراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة 2009.
2. جمال محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. خالد سعيد أبوهتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية الطبعة الأولى، دار المأمون، عمان، 2010.
5. زهير بوجمه شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2016.
6. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009.
7. محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
8. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015.
9. معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007.
10. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
11. وليد شحادة، مطبوعات هارفرد قيادة فريق العمل لإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، شركة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.

ثانياً: المجلات

12. أحمد عبد الغاني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للجودة في التعليم، المملكة العربية السعودية، 2007.
13. أمل محمود العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد التاسع و الستون، الجزائر، 2008، ص80.
14. بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطيف 2005.
15. خالدية مصطفى وآخرون، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، مجلة كلية المامون، جامعة المستنصرية، العدد الثالث والعشرون، 2014.

16. ديورا هاينجتون ماكين، دليل إرشادي لبناء فرق العمل، إصدار الشركة العربية للإعلام (الشعاع)، السنة الثالثة العدد الثالث عشر، جويلية 1995.
17. سعدية حايف كاضم السلطاني، دراسة العلاقة بين إستراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 23، العراق، 2012.
18. سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد7، جامعة الملك سعود، الرياض 1994.
19. عزيزة عبد الله ونوره محيا، مهارات قيادة فرق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية، مجلة العلوم التربوية، العدد 02، ج1، السعودية، أبريل 2016.
20. عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 10، العدد3، الأردن، 2015.
21. عمر محمد دره، دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد4، الأردن، 2015.
- ثالثا : الرسائل والبحوث الجامعية
22. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
23. أحمد صالح ابراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء وإتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
24. أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فرق العمل، رسالة ماجستير، أكاديمية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2010.
25. بلال زياني، مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
26. بيبة كمال، فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة دراسة حالة مجمع مخابر البحث العلمي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
27. جيهان أحمد عبد العزيز، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في مدينة بنغازي لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بدرجة استخدامهم لمهارات الإتصال من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
28. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013.

29. ريم رمضان، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثره في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2001.
30. سلام حليلة، مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند، البويرة، 2013.
31. طلال ضبعان عبيد الحربي، دور القائد التحويلي في تطوير فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2015.
32. عزيزي هدى، أثر فرق العمل على إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص31.
33. عصام أحمد الرحبي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، 2005.
34. لهلاي مريم، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
35. محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
36. معيري هشام، دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
37. ميسون إسماعيل، إستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2017.
38. نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
39. يوسف علي عيسى أبوجربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

المراسيم والقوانين:

40. القانون رقم 03 / 20 المؤرخ في 2000/08/05 المنظم لقطاع البريد والمواصلات، العدد 04، الجريدة الرسمية رقم 48 بتاريخ 2000/08/06.

2- المراجع باللغة الأجنبية :

41. Katzenback, Jon R. and Smith, Douglas K, **The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization**, Second Edition, harvard business school publishing, U.S.A, 2015.
42. M. Afzalur Rahim, **Managing Conflict in Organizations**, 3rd ed, West port green wood Publishing Group, london, 2001.
43. Stephen P. Robbins , **Organizational behavior**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data ,15th ed, 2013 .
44. Louis R. Pondy, **Organizational Conflict : Concepts and Models Author**, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, Vol. 12, No. 2 ,Sep 1967

مواقع الإنترنت:

45. أحمد السيد كردي، الصراع التنظيمي <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/376300> ، في 2018/04/17 بتوقيت 19:37.
46. أميرة إسماعيل، <https://hrdiscussion.com/hr32340.html> ، في 2018/05/11 بتوقيت 18:30.

قائمة املاح

الملحق رقم (01)



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم: علوم التسيير
تخصص: ماستر إدارة الأعمال



استمارة إستبيان موجهة إلى الموظفين

أخي الفاضل...أختي الفاضلة السلام عليكم

أرجوالتكرم منكم بالإطلاع وتعبئة الإستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تتناسب ووجهة نظركم حيث أنها أعدت بغرض إعداد بحث علمي حول " إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحسين أداء فرق العمل " من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

إن لاستجاباتكم الكريمة الأثر البالغ في مساندة مساعنا نحوتحقيق الغاية العلمية المنشودة، وإننا على ثقة تامة بأن مشاركتكم الجدية في تعبئة الاستبيان ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما أننا نؤكد لحضرتكم بأن المعلومات التي سوف تقدمونها ستستخدم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم

من إعداد الطالبين:

قويدري أمين، عبد العزيز محمد

يرجى الإجابة بوضع علامة x في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: 30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل جامعي الدراسات العليا(ماجستير،دكتوراه)

أخرى أذكرها.....

4- الأقدمية: أقل من سنة من 1- 5 سنوات

أكثر من 10 سنوات

من 6-10 سنوات

عون إداري

موظف

رئيس مصلحة

مدير - المستوى الوظيفي

الجزء الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إدارة الصراع بأسلوب القوة						
1	تميل إدارة المؤسسة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة للسيطرة على المواقف					
2	تنتهي إدارة المؤسسة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها					
3	تتمسك إدارة المؤسسة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع					
4	تقوم إدارة المؤسسة بفرض العقوبات للتقليل من حدة الصراع					
5	تقوم إدارة المؤسسة بالضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح					
إدارة الصراع بأسلوب التهدئة						
6	تعمل إدارة المؤسسة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف					
7	تحاول إدارة المؤسسة فض النزاعات من خلال اقتراح حل توافقي بين الأطراف محل الصراع					
8	تعتمد إدارة المؤسسة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف					
9	تتغاضى إدارة المؤسسة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف					
10	تعمل إدارة المؤسسة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع .					
إدارة الصراع بأسلوب التجنب						
11	تحاول إدارة المؤسسة أن تتجنب جرح مشاعر الموظفين لديها					
12	تتجنب إدارة المؤسسة مناقشة من يختلفون معها					

قائمة الملاحق

					13	تحاول إدارة المؤسسة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها
					14	تفضل إدارة المؤسسة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة
					15	تسعى إدارة المؤسسة التخفيف من حدة الصراع تفاديا لتفاقمه
					16	تبتعد إدارة المؤسسة عن اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافا مع
إدارة الصراع بأسلوب المواجهة						
					17	تعمل إدارة المؤسسة على طرح الحقائق امام الاطراف المتصارعة لمعرفة مدى تفهمهم
					18	تعمل إدارة المؤسسة على تدوير مواقع الموظفين بغية معرفة انطباعات وأفكار الاخرين كوسيلة للحد من الصراع
					19	تعمل إدارة المؤسسة على عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية لعرض وجهات النظر
					20	تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق التفاهم الصريح والمباشر بين اطراف الصراع وعرض نقاط الخلاف بدقة للوقوف على الأسباب المثيرة
					21	تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار الاقتراحات التي من شأنها حل

الجزء الثالث: أداء فرق العمل

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يتم العمل في المؤسسة بمبدأ تشكيل فرق عمل موزعة داخل المؤسسة	1
					تتميز أدوار وعلاقات فرق العمل بالمؤسسة بالوضوح والمرونة	2
					تعمل الفرق في المؤسسة وفق رسالة واضحة ومحددة	3
					يتم تحديد المسؤولية والأهداف بشكل دقيق في فريق العمل	4
					يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير الرسائل لبلوغ الأهداف	5
					يملك أعضاء الفريق رغبة قوية في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق	6
					تنوحد جميع جهودات فريق العمل نحو حل المشكلات	7

قائمة الملاحق

					يُظهر أعضاء فريق العمل التزاما بقواعد العمل	8
					يُظهر فريق العمل مستوى عاليا من التعاون مع الإدارة العليا	9
					يتم تطبيق القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل	10

الملحق رقم (02)

الدكتور: شرقي مهدي	الأستاذة المحكمين للإستبيان
الدكتور : خنيش يوسف	
الدكتورة: شرع مريم	
الدكتور: رحمانى يوسف زكريا	

الملحق رقم (03)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
القوة	50	3,4400	,77618
التهدئة_أسلوب	50	3,8600	,52722
التجنب_أسلوب	50	3,6833	,67112
المواجهة_أسلوب	50	3,9000	,65184
اداء فرق العمل	50	3,9480	,57861
الصراع	50	3,7208	,52960
العام_المجموع	50	3,8344	,48323
N valide (liste)	50		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تميل إدارة المؤسسة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة للسيطرة على المواقف	50	3,42	1,230
تنتهي إدارة المؤسسة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها	50	3,36	1,005
تتمسك إدارة المؤسسة بمواقفها وأرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	50	3,54	,885
تقوم إدارة المؤسسة بفرض العقوبات للتقليل من حدة الصراع	50	3,38	,987
تقوم إدارة المؤسسة بالضغط على أطراف الصراع لقبول الحل المطروح	50	3,50	1,015
تعمل إدارة المؤسسة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	50	3,84	,681
تحاول إدارة المؤسسة فض النزاعات من خلال اقتراح حل توافقي بين الأطراف محل الصراع	50	3,94	,550
تعتمد إدارة المؤسسة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع	50	3,88	,659
تتفاوض إدارة المؤسسة عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف	50	3,72	,809
تعمل إدارة المؤسسة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع.	50	3,92	,922
تحاول إدارة المؤسسة أن تتجنب جرح مشاعر الموظفين لديها	50	3,80	,926
تتجنب إدارة المؤسسة مناقشة من يختلفون معها	50	3,50	,886
تحاول إدارة المؤسسة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	50	3,70	,953
تفضل إدارة المؤسسة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	50	3,42	1,032
تسعى إدارة المؤسسة للتخفيف من حدة الصراع تفادياً لتفاقمه	50	3,80	,857
تبتعد إدارة المؤسسة عن اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق خلافاً مع العاملين	50	3,88	,849
تعمل إدارة المؤسسة على طرح الحقائق امام الأطراف المتصارعة لمعرفة مدى تفهمهم	50	3,86	,926
تعمل إدارة المؤسسة على تدوير مواقع الموظفين بغية معرفة انطباعات وأفكار الآخرين كوسيلة للحد من الصراع	50	3,68	,935

تعمل إدارة المؤسسة على عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية لعرض وجهات النظر	50	3,90	,814
تعمل إدارة المؤسسة على تحقيق التفاهم الصريح والمباشر بين اطراف الصراع وعرض نقاط الخلاف بدقة للوقوف على الأسباب المثيرة للصراع	50	3,98	,742
تأخذ إدارة المؤسسة بعين الاعتبار الاقتراحات التي من شأنها حل الصراع	50	4,08	,900
يتم العمل في المؤسسة بمبدأ تشكيل فرق عمل موزعة داخل المؤسسة	50	4,12	,895
تتميز أدوار وعلاقات فرق العمل بالمؤسسة بالوضوح والمرونة	50	3,96	,638
تعمل الفرق في المؤسسة وفق رسالة واضحة ومحددة	50	3,96	,699
يتم تحديد المسؤولية والأهداف بشكل دقيق في فريق العمل	50	3,90	,763
يعتمد أعضاء فريق العمل على بعضهم في حل المشكلات وتطوير الرسائل لبلوغ الأهداف	50	4,02	,742
يمتلك أعضاء الفريق رغبة قوية في تحمل المسؤولية لتفعيل أداء الفريق	50	3,88	,824
تتوحد جميع جهودات فريق العمل نحو حل المشكلات	50	3,76	,687
يظهر أعضاء فريق العمل التزاما بقواعد العمل	50	4,04	,832
يظهر فريق العمل مستوى عاليا من التعاون مع الإدارة العليا	50	3,80	,808
يتم تطبيق القرارات الصادرة عن اجتماعات فريق العمل	50	4,04	,727
N valide (liste)	50		

الملحق رقم (04)

Cronbach's Alpha إختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	21
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	10
Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	31

الملحق رقم (05)

التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	74,0	74,0	74,0
	أنثى	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	7	14,0	14,0	14,0
	31- 39	22	44,0	44,0	58,0
	40-49	16	32,0	32,0	90,0
	سنة فأكثر 50	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	11	22,0	22,0	22,0
	جامعي	28	56,0	56,0	78,0
	الدراسات العليا	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1-5 سنوات	8	16,0	16,0	16,0
	من 6-10 سنوات	8	16,0	16,0	32,0
	أكثر من 10 سنوات	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,0	2,0	2,0
	موظف	29	58,0	58,0	60,0
	رئيس مصلحة	15	30,0	30,0	94,0
	عون إداري	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (06)

إختبار t-test

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القوة	50	3,4400	,77618	,10977
التهدئة_أسلوب	50	3,8600	,52722	,07456
التجنب_أسلوب	50	3,6833	,67112	,09491
المواجهة_أسلوب	50	3,9000	,65184	,09218
الاداء	50	3,9480	,57861	,08183

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القوة	31,33 9	49	,000	3,44000	3,2194	3,6606
التهدئة_أسلوب	51,77 0	49	,000	3,86000	3,7102	4,0098
أسلوب التجنب	38,80 9	49	,000	3,68333	3,4926	3,8741
أسلوب المواجهة	42,30 7	49	,000	3,90000	3,7147	4,0853
الاداء	48,24 7	49	,000	3,94800	3,7836	4,1124

الملحق رقم (07)

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

Corrélations			
		اداء فرق العمل	الصراع
اداء فرق العمل	Corrélation de Pearson	1	,520**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	50	50
الصراع	Corrélation de Pearson	,520**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	50	50

Corrélations						
		القوة	التهدئة أسلوب	التجنب أسلوب	المواجهة أسلوب	فرق العمل
القوة	Corrélation de Pearson	1	,539**	,584**	,420**	,286
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,044
	N	50	50	50	50	50
التهدئة أسلوب	Corrélation de Pearson	,539**	1	,589**	,647**	,451**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001
	N	50	50	50	50	50
التجنب أسلوب	Corrélation de Pearson	,584**	,589**	1	,453**	,355
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,011
	N	50	50	50	50	50
أسلوب المواجهة	Corrélation de Pearson	,420**	,647**	,453**	1	,620**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,001		,000
	N	50	50	50	50	50
فرق العمل	Corrélation de Pearson	,286	,451**	,355	,620**	1
	Sig. (bilatérale)	,044	,001	,011	,000	
	N	50	50	50	50	50
الصراع	Corrélation de Pearson	,814**	,832**	,817**	,766**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (08)

الإختبار الإحصائي One Way ANOVA و t-test

متغير الجنس test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
فرق العمل	Hypothèse de variances égales	2,764	,103	3,168	48	,003
	Hypothèse de variances inégaies			2,699	16,524	,015
الصراع	Hypothèse de variances égales	,008	,931	,919	48	,363
	Hypothèse de variances inégaies			,979	23,748	,338

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر	Inter-groupes	31,080	38	,818	1,914	,124
	Intragroupes	4,700	11	,427		
	Total	35,780	49			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	19,300	38	,508	2,069	,098
	Intragroupes	2,700	11	,245		
	Total	22,000	49			
الأقدمية	Inter-groupes	24,480	38	,644	1,772	,155
	Intragroupes	4,000	11	,364		
	Total	28,480	49			
المستوى الوظيفي	Inter-groupes	12,820	38	,337	,495	,946
	Intragroupes	7,500	11	,682		
	Total	20,320	49			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر	Inter-groupes	13,280	21	,632	,787	,711
	Intragroupes	22,500	28	,804		
	Total	35,780	49			
المؤهل العلمي	Inter-groupes	10,083	21	,480	1,128	,377
	Intragroupes	11,917	28	,426		
	Total	22,000	49			
الأقدمية	Inter-groupes	11,730	21	,559	,934	,558
	Intragroupes	16,750	28	,598		
	Total	28,480	49			
المستوى الوظيفي	Inter-groupes	7,820	21	,372	,834	,662
	Intragroupes	12,500	28	,446		
	Total	20,320	49			

الملحق رقم (09)

إختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف 1- sample K-S)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistiques	ddl	Sig.
المجموع العام	,106	50	,200

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		العام_المجموع
N		50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8344
	Ecart type	,48323
Différences les plus extrêmes	Absolue	,106
	Positif	,094
	Négatif	-,106
Statistiques de test		,106
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200

الملحق رقم (10): تحليل الإنحدار

المواجهة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,620 ^a	,385	,372	,45864	,385	29,988

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,308	1	6,308	29,988	,000 ^b
	Résidu	10,097	48	,210		
	Total	16,405	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,801	,397		4,533	,000
	أسلوب_المواجهة	,550	,101	,620	5,476	,000

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,286 ^a	,082	,062	,56027	,082	4,262

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,338	1	1,338	4,262	,044 ^b

	Résidu	15,067	48	,314		
	Total	16,405	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,216	,363		8,847	,000
	القوة	,213	,103	,286	2,064	,044

التهدئة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,451 ^a	,203	,186	,52188	,203	12,232

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,331	1	3,331	12,232	,001 ^b
	Résidu	13,073	48	,272		
	Total	16,405	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,039	,551		3,702	,001
	أسلوب_التهدئة	,495	,141	,451	3,497	,001

التجنب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,355 ^a	,126	,108	,54647	,126	6,934

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,071	1	2,071	6,934	,011 ^b
	Résidu	14,334	48	,299		
	Total	16,405	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,820	,435		6,477	,000
	أسلوب التجنب	,306	,116	,355	2,633	,011

إدارة الصراع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,520 ^a	,271	,255	,49930	,271	17,802

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,438	1	4,438	17,802	,000 ^b
	Résidu	11,967	48	,249		
	Total	16,405	49			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,834	,506		3,623	,001
	الصراع	,568	,135	,520	4,219	,000

Coefficients^a

Modèle		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
		Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)					
	الصراع	,520	,520	,520	1,000	1,000

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	الصراع
1	1	1,990	1,000	,00	,00
	2	,010	14,264	1,00	1,00

الفهرس

الفهرس

-	إهداء
-	الشكر
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - و	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي و فرق العمل والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي و فرق العمل
03	المطلب الأول: مفاهيم عن إدارة الصراع التنظيمي
03	الفرع الأول: مفاهيم عن الصراع
10	الفرع الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
18	المطلب الثاني: مفاهيم عن فرق العمل
18	الفرع الأول: مفهوم فرق العمل
19	الفرع الثاني: أهداف وخصائص فرق العمل
21	الفرع الثالث: أنواع وأبعاد ومراحل بناء فرق العمل
27	الفرع الرابع: المعوقات والصعوبات التي تواجه فرق العمل
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
34	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة حالة لإدارة الصراع التنظيمي و فرق العمل بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية غارداية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول: لمحة حول المؤسسة الدراسة
41	الفرع الأول: التطور التاريخي لقطاع الإتصالات في الجزائر
43	الفرع الثاني: تقديم عام للوكالة التجارية للإتصالات بغارداية
44	الفرع الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر بغارداية
47	المطلب الثاني: طرق الدراسة
47	الفرع الأول: منهجية الدراسة
47	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
48	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
48	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
48	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
50	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
51	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان
53	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج
53	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
53	الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
54	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
58	الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة
66	الفرع الرابع: إختبار الفرضيات
78	خلاصة الفصل الثاني
79	الخاتمة
83	قائمة المراجع
88	الملاحق
	الفهرس