

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أثر توسط الثقافة التنظيمية بين تنوع العمل وإدارة الصراع

دراسة حالة مؤسسة نفضال / سعيدة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

تحت إشراف الأستاذة:

* أ. مسان كرومية

من إعداد الطلبة:

* كافي حبيب

* شريفي عبد الهادي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن حميدة محمد	دكتور التعليم العالي	جامعة سعيدة	رئيسا
مسان كرومية	أستاذة محاضرة.أ	جامعة سعيدة	مشرفا ومقررا
رماس أمين	دكتور التعليم العالي	جامعة سعيدة	مناقشا

السنة الجامعية

2023-2022

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير خلق الله ، وبعد

أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إتمام هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

وعلى رأسهم الدكتورة "مسان كرومية" فأشكر لها قبولها الإشراف على هذا العمل

وتوجيهاتها القيمة وأقدر لها صبرها وتواضعها كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة

الإهداء

بعد الشدة يأتي الفرج وبعد الشقاء تأتي الراحة وبعد الزرع يأتي الحصاد وبعد جهودي

المبذولة أهدي هذا العمل المتواضع إلى من جنّتي تحت أقدامها وأكسجين حياتي امي

الحبّية حفظها الله لي ورعاها

إلى أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى زوجتي وقرّة عيني والى إبنتي العزيزة إلهام

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أصدقائي كافة

* حبيب *

الإهداء

بعد الشدة يأتي الفرج وبعد الشقاء تأتي الراحة وبعد الزرع يأتي الحصاد وبعد جهودي

المبذولة أهدي هذا العمل المتواضع إلى من جننتي تحت أقدامها وأكسجين حياتي امي

الحبيبة حفظها الله لي ورعاها

الى ابي العزيز اطال الله في عمره

الى اخوتي وأخواتي

واشكر صديقي الأستاذ فريكي عماد

الى أصدقائي كافة

* عبد الهادي *

ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة بعنوان "اثر توسط الثقافة التنظيمية بين تنوع العمل و ادارة الصراع"،حيث اجريت بمؤسسة نفعال بولاية سعيدة على عينة قوامها 30 عامل،وقد هدفت الى محاولة الكشف عن واقع تنوع العمل و ادارة الصراع و علاقتها بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة،ولتحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضيتها اتبع الباحث المنهج التحليلي و استخدم استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

وجود علاقة تكاملية قوية بين الثقافة التنظيمية و أسلوب إدارة الصراع و تنوع فرق العمل.
وقد قدمت الدراسة مجموعة من الحلول و التوصيات التي يجب ان تسعى اليها المؤسسات والتي يؤمل في ان تسهم بتعزيز دور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة،و وفقا لهذه النظرة فانه من اللازم احترام الهيكل التنظيمي من طرف الإدارة و العمال على حد سواء لبناء علاقة اجتماعية يسودها التفاهم و التوافق .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، تنوع فريق العمل، إدارة الصراع، مؤسسة نفعال

abstract :

The study came Under the Title of « the effect of mediating organisational culture between work diversity and conflict management » , which was conducted at Naftal institution in the wilaya of saida on a sample of 30 workers, and the study aimed to try to reveal the reality of work diversity and conflict management and their relationship with organisational culture within the institution.

And to achieve the objectives of the study and test its hypotheses ,the researcher followed the analytical approach and used the questionnaire form as a main tool for data collection.

The study reached a number of results ,which are as follows :

The existence of a strong complementary relationship between organisational culture , conflict management method, and the diversity of work teams.

The study presented a set solutions and recommendations that should be pursued by the institutions, and which it is hoped to

Contribute the strengthening role of organisational culture within the institution. And according to this view,it is necessary to respect the organisational structure by both management and workers in order to build a social relationship dominated by understanding and consensus.

Key words:

organizational culture, diversity of the work team, conflict management,Naftal corporation

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
01	مقدمة
	الفصل الأول:الثقافة التنظيمية
03	تمهيد
03	المبحث الأول:ماهية و أهمية الثقافة التنظيمية.
03	المطلب الأول: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية
05	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
07	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
08	المبحث الثاني:أساسيات حول الثقافة التنظيمية
08	المطلب الأول:خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها
15	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
	الفصل الثاني:الصراع التنظيمي و النزاعات العمالية
19	تمهيد
20	المبحث الاول: الصراع التنظيمي
20	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
21	المطلب الثاني: مراحل و مصادر الصراع التنظيمي
23	المطلب الثالث: ادارة و استراتيجيات الصراع التنظيمي
25	المبحث الثاني:النزاعات العمالية
25	المطلب الأول:مفهوم النزاعات العمالية.
26	المطلب الثاني: أسباب نزاعات العمل
27	المطلب الثالث: مظاهر النزاع العمالي.
28	المطلب الرابع: أنواع النزاعات في العمل و إجراءات تسويتها.

	الفصل الثالث: تنوع فرق و جماعات العمل.
32	تمهيد
33	المبحث الأول: منطلقات عامة حول فرق العمل.
33	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل و خصائصها.
35	المطلب الثاني: أنواع فرق العمل و كيفية تشكيلها على نحو ناجح.
38	المطلب الثالث: أهمية و فوائد فرق العمل
41	المطلب الرابع: بناء و إدارة فرق العمل.
43	المبحث الثاني: جماعات العمل
43	المطلب الأول: مفهوم و انواع جماعات العمل.
45	المطلب الثاني: أسباب و مراحل تكوين جماعات العمل.
48	المطلب الثالث: خصائص جماعات العمل.
	الفصل الرابع الجانب التطبيقي
51	المبحث الأول: وصف شامل حول مؤسسة نفطال
51	المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة نفطال
53	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن شركة نافطال (مقاطعة الغاز المميع - سعيدة-)
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال
59	المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفطال
59	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
59	المطلب الثاني: عينة الدراسة
59	المطلب الثالث: أداة الدراسة .
60	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
60	المطلب الأول : وصف وتحليل الإستبيان
75	خاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

شهد علم الاجتماع تنظيم وعمل في السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه، بحكم ما أملت الظروف والمستجدات بالأوضاع الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية وهذا الأمر أجبر المؤسسات على العمل بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، تبعاً للظروف، والبيئات المختلفة، فزاد الاهتمام بالعناصر الثقافية للمؤسسات، وأصبحت كل مؤسسة تسعى لخلق ثقافة تنظيمية خاصة بها، تميزها عن باقي المؤسسات، وتضمن لها الإستمرارية، والتميز من خلال الأدوار الكبيرة التي تلعبها، فهي تؤثر على حياة الأفراد داخل المؤسسات، من خلال أنماط السلوك، والتفكير، والمعاملات، فالأفراد يدخلون في علاقات، ويزيد احتكاكهم ببعضهم البعض، وبالتالي يظهر الصراع بالمؤسسات، هذا الأخير يجب إدارته، والتعامل معه لإبقائه عند الحد المرغوب فيه، والمطلوب لخدمة مصلحة المؤسسة. شهد علم الاجتماع تنظيم وعمل في السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه، بحكم ما أملت الظروف، والمستجدات بالأوضاع الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وهذا الأمر أجبر المؤسسات على العمل بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، تبعاً للظروف، والبيئات المختلفة، فزاد الاهتمام بالعناصر الثقافية للمؤسسات، وأصبحت كل مؤسسة تسعى لخلق ثقافة تنظيمية خاصة بها، تميزها عن باقي المؤسسات، وتضمن لها الاستمرارية، والتميز من خلال الأدوار الكبيرة التي تلعبها، فهي تؤثر على حياة الأفراد داخل المؤسسات، من خلال أنماط السلوك، والتفكير، والمعاملات، فالأفراد يدخلون في علاقات، ويزيد احتكاكهم ببعضهم البعض، وبالتالي يظهر الصراع بالمؤسسات، هذا الأخير يجب إدارته، والتعامل معه لإبقائه عند الحد المرغوب فيه، والمطلوب لخدمة مصلحة المؤسسة.

الإشكالية :

ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بين تنوع فريق العمل وإدارة الصراع ؟

الفرضيات :

يوجد علاقة بين المتغيرات الثلاث

بين الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي و تنوع فرق العمل.

الدراسات السابقة :

1- الدراسة الأولى لسارة بهلولي بعنوان دور " الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة 2019
هذه الدراسة عبارة عن دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر بجامعة سطيف بكلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، حيث تبين من خلال الدراسة أن المؤسسة
ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من القيم الثقافية التي لها دور في تكوين نقطة قوة المؤسسة مثل
جماعية العمل وروح الفريق التعاون الموجود بين العمال، الاحترام والانضباط في العمل، كما
تبين أيضا أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء في هذه المؤسسة، وذلك
للدور الذي تؤديه والفعال في تطوير الفكر الإداري الذي يساهم في تحسين مستوى الأفراد
وأدائهم العام. .

2- الدراسة الثانية لرزقي حياة بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصراع داخل
المؤسسة 2020:

هذه الدراسة عبارة عن دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة
الأعمال بجامعة البويرة، حيث تبين من خلال الدراسة أن مؤسسة الدراسة دراسة حالة مجمع
تربية الدواجن للوسط أورك وحدة أغذية الأغنام بعين البسام أنها سمحت بتكوين فكرة عن القيم
المكونة للثقافة التنظيمية كاحترام والانضباط في العمل والمحافظة على الوقت والتعرف على
أسباب الصراع المتمثل في غموض الأهداف ونقص الموارد والإمكانيات كما تبين أن هناك
علاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية والصراع في المؤسسة محل دراسة هي علاقة عكسية، أي
كلما زادت قوة الثقافة التنظيمية للأفراد في المؤسسة انخفضت حدة الصراعات .

3- الدراسة الثالثة لطارق بن موسى العتيبي تحت عنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب
التعامل معها 2007:

الموارد عدم تحديد الصلاحيات وتعارض الأهداف ونجد أيضا أن أهم أساليب التعامل مع
الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية بحسب ترتيبها تنازليا جاءت على النحو التالي وهي
التعاون التجنب والتنافس.

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

تمهيد

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص، فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

المبحث الأول: ماهية و أهمية الثقافة التنظيمية.

في هذا المبحث سيتم عرض بعض المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية وأهميتها.

المطلب الأول: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية.

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية، إذ سيقوم الباحث بالتطرق إلى أهم هذه التعريفات في الآتي:

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".¹

كما عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناءً على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة".²

¹ عبد الله البريدي، فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعلم التقني، السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية، المؤتمر التقني الثالث .

وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة".

و يتضح مما سبق:

ا- تمثل الثقافة التنظيمية:

- 1- مجموعة من القيم و المعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين.
 - 2- نظام من المعاني المشتركة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
 - 3- طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة.
 - 4- مجموعة خصائص تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة.
 - 5- مجموعة مبادئ وضعتها و طورتها جماعات العمل للشعور بالمشكلات و فهمها.
- ب- توحد الثقافة التنظيمية الشعور و الإحساس بالهوية و تساعد في خلق الالتزام بين العاملين.

ج- تعتبر الثقافة التنظيمية:

- 1- ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- 2- منهجا مستقلا و مميذا في التفكير و معالجة المشكلات المختلفة.
- 3- طريقة تفكير موحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم و أحاسيسهم و اتجاهاتهم و تشكل شخصياتهم.
- 4- بطاقة تعريف للمجتمع لتكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و المجتمع.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها:

أ- القيم التنظيمية:

وهي القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة.

ب- المعتقدات التنظيمية:

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

ج- الأعراف التنظيمية:

وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثال: عدم السماح لمن يتزوج بأجنبية بالعمل في بعض المنظمات، وغيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

د- التوقعات التنظيمية:

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي ثم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية¹.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع تنظيم المؤسسة، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية، 2004، ص 188-189.

ه- الرموز:

هي الكلمات والأشكال والتصرفات التي تعبر عن ثقافة المنظمة معينة، وهي مرتبطة بالقيم الأساسية السائدة في المنظمة ومن أمثلة ذلك: طريقة تصميم المكاتب، تعليق شارة على زي الأفراد .

و- الأساطير والقصص :

الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك فيها مؤسسة الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروي لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تمييزها، مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفضيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مفبركة.

ز- الأبطال:

يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزءا من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم المرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة، من خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوارا متميزة للأداء والانضباط داخل المنظمة .

ح- الطقوس:

هي تقليد معين أو طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة وقواعدها وأهدافها وهذا لتعزيز قيم المنظمة وقوتها مثل: تكريم الأشخاص للمبدعين أو الملتزمين وتوزيع المعونات.

ط- اللغة :

عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعمال وغيرهم، حيث يتم تعليمها لأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.

وتستخدم المنظمة لغة خاصة وبها تسميات ما لتعريف العاملين بثقافة المنظمة أو بالثقافات الفرعية لها.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:¹

✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم؛

✓ تعبر عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛

✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

✓ تملك الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛

✓ باتت الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة بالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات

التي تبني قيم الابتكار التفرقة تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛

✓ تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: خصائص و أنواع الثقافة التنظيمية.

1- خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في

نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:¹

✓ **الانتظام في السلوك والتقيد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون

لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام

والتصرف.

✓ **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا:

لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

✓ **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها

الالتزام بها.

✓ **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.

✓ **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من

منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

✓ **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية

للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها

تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.²

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 ص ص: 314-316.

² صالح علي أحمد الواسع، أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد 11، 2018، ص 691.

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:

✓ **القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو

بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه

سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة

بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.

✓ **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة

الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه

المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة

في العمل الجماعي.

✓ **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب

والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل

منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من

المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل،

وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية

والاقتصادية.

✓ **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار

أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن

✓ في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.¹

¹ إحصان دهاش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2011، ص 615-624.

من جهة أخرى تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.
- ✓ الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.
- ✓ وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:
- ✓ الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- ✓ ثقافة القوة: وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
- ✓ الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- ✓ الثقافة المساندة: من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفاتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.
- ✓ ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
- ✓ ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

- ✓ **ثقافة الانجاز:** وتقرب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- ✓ **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

المطلب الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية و طرق قياسها.

1. نماذج الثقافة التنظيمية: يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:¹

- ✓ **نموذج القيم المتنافسة:** يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع مابين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

- ✓ **نموذج "دينسون":** قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

- **بعد الاحتواء والترابط:** يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 90 .

- **بعد الاتساق والتجانس:** يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.
- **بعد التكيف:** يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.
- **بعد المهمة:** يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والإستراتيجية، والأهداف والغايات.

3-2. قياس الثقافة التنظيمية:¹

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة؛
- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها؛
- التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها؛
- بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية، وسنقوم بتناول المدخلين بالشرح.

¹ أبو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء للعلوم السلوكية والإدارية، دار الأيتام للنشر والتوزيع، 2016، ص42-43.

✓ المدخل الوصفي:¹

اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة؛

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للطباعة، ط01، عمان، 2006، ص 335.

- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات؛
- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم؛
- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب؛
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

✓ المدخل الكمي:

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

• مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:¹

قوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات. وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية). وأهم ما

¹ أبو شرش كمال، المرجع نفسه، ص 47 .

يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

• مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية.

ولقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع. وبهذه الإحاطة بأبعاد الثقافة التنظيمية ومحاولة منا في إيجاد لها من الأهمية في حياة المنظمة بإتباع هذا الاتجاه للباحثين:

وحدد " أسامة خيرى" في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:

-ثقافة المنظمة المتميزة والتي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المؤسسات حسب ثقافة المنظمة إلى مؤسسات ذات ثقافة غير ابتكارية إذ تتسم بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على: الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية والتخصص الوظيفي الدقيق، وتقديس القواعد. أما الثانية: ذات ثقافة ابتكارية والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغيير، فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم و المعتقدات تتمحور في مجملها حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.¹

¹ ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 21 .

-ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المؤسسات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

-ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف، وانجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي .

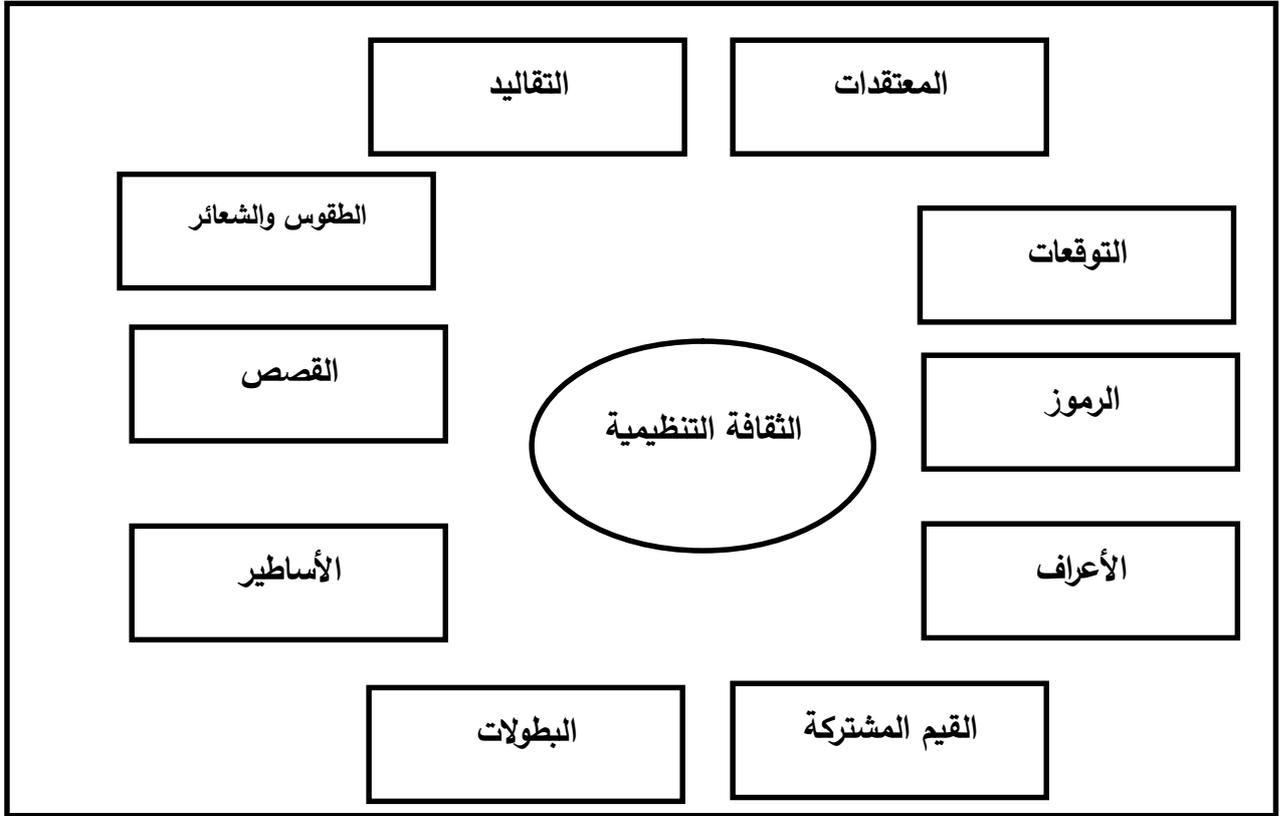
-ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: من أهم محددات المنافسة الموضوعية هي (تكافؤ فرض الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية ايجابية ، إدراك العدالة التنظيمية ...الخ).

كما بين "حسين الحريم" أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتحدد في العناصر التالية:

- المبادرة الفردية: وتعني درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
 - التسامح مع المخاطرة: بمعنى إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ولديهم روح المخاطرة.
 - التكامل: وهذا يتوقف على مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
 - أنماط الاتصال: بمعنى إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي.
 - التسامح مع النزاعات: بمعنى تشجيعهم على الكشف عن كل النزاعات والانتقادات تكون بصورة مكشوفة حتى لا يؤدي ذلك إلى تضخم المشاكل وحلها بصورة ودية.¹
- هاته الأبعاد للثقافة التنظيمية التي حددها الباحثون واعتبروا بأنها المعين الأول لأسس العملية الإبداعية، وأن الثقافة تعد البنية الرابطة التي توجه سلوك العاملين والإدارة وتحفزهم.

¹ حسين الحريم، المرجع السابق، ص 70

الشكل رقم 1: مكونات الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: السيد جاب، الرب. إدارة الموارد البشرية. عمان: مطبعة العشيرى، 2005،

ص148.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي و النزاعات

العمالية

تمهيد:

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناول من قبل العديد من الباحثين و من مختلف الاتجاهات الفكرية ،وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد و المنظمات ،واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى ،فقد اعتبرت المدرسة التقليدية للصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا م تصيب المنظمات أو جماعات العمل ،فهي حالة غير طبيعية البد من التخلص من أضرارها و تأثيراتها السلبية على المنظمة ،ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر ال مفر منه في مختلف جوانب الحياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.

لغة هو النزاع و الخصام أو الخلاف، والشقاق، أما كلمة (Conflit) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وأراء أو الخلاف.

فقد عرف ليكارت الصراع التنظيمي على انه: " نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء".

أما ليفيت عرف الصراع التنظيمي بأنه: " نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ القرار بين متعارضين " .

كما أشار باكر أن: " الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها ربما يقضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة".

حيث انه ظاهرة سلوكية منتشرة داخل الإدارة تحدث خلال تفاعل الأفراد والجماعات فيما بينهم، تنتج هذه الظاهرة في حالة عدم التوافق والرضا بين العاملين أو بين مجموعة من العمال المسؤولين ويكون في صورة الشكاوي والسلوك العدواني من طرفهم داخل جماعة العمل.¹

¹ إبراهيم أنس عبد الحلیم منتصر، عاطية صوالحي، محمد خلف الله أحمد، معجم الوسيط، ط1، الدعوة، تركيا، ج02 .

المطلب الثاني: مراحل ومصادر الصراع التنظيمي.

1-مراحل الصراع التنظيمي: يرى الباحثون أن عملية الصراع تمر بمراحل أربع رئيسية هي:

- **مرحلة المعارضة الكامنة:** وهي غير الظاهرة والتي تتمثل بعدم الرضى عن الوضع الراهن.

- **مرحلة الإدراك والتشخيص:** وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما. وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

- **مرحلة السلوك:** وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا وإيجابا، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل، أو التعارض، أو الإهمال.

- **مرحلة مخرجات الصراع:** وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتعامل معه. ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية.¹

كما حدد "بوندي" خمس مراحل يمر بها الصراع وهي:

- **مرحلة الصراع الضمني،** مرحلة الصراع المدرك، مرحلة الشعور بالصراع، مرحلة الصراع العلني، مرحلة ما بعد الصراع العلني.

والصراع يتطور ضمن عدة مراحل أشار "حريم" إلى بعض منها:

- عندما تبدأ الجماعات تفقد الثقة فيما بينها.

- عندما تبدأ كل جماعة بتشويه وجهة نظر الجماعة الأخرى.

¹ رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ب.ط، ديوان المطبوعات للنشر، الجزائر، 2012.

- مع تزايد الصراع تصبح كل جماعة أكثر تماسكا وترابطا ولا تسمح بأي انحراف عن معاييرها.

2-مصادر الصراع التنظيمي: هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات، ومن هذه المصادر هناك ثلاثة شائعة هي: تعارض الأهداف، ومتطلبات اتخاذ القرار، وتوقعات الأداء.

-تعارض الأهداف:

لكل قسم فس المؤسسة اهدافه الخاصة، و يسعى كل واحد على حدا لتحقيقها مما يؤدي الى احتمال نشوب صراع و ربما اكبر من ذلك

-اتخاذ القرار:

يعتبر من اهم الجوانب في قطاع العمل، ولكن القرار الخاطئ يمكن أن يؤدي إلى أسوأ النتائج الا و هي النزاعات. و لهذا السبب، يجب تدريب الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات على نطاق واسع و إكسابهم بكل الميزات و الخطوات لهذه العملية، و الأخذ بعين الاعتبار مفهوم اتخاذ القرار، أهميته، والمكونات اللازمة لاتخاذ¹.

- توقعات الاداء:

تعد هذه اولى الخطوات في عملية تقييم اداء العاملين، حيث يتم فيها التشارك بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات و الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة و النتائج المراد تحقيقها.

فإن هذه المصادر الثلاثة ترتبط، من منظور جماعي، ارتباطا وثيقا بالخصائص الرئيسية للاعتماد المتبادل، غموض المهام، وتوجه الوقت والهدف.

المطلب الثالث: إدارة واستراتيجيات الصراع التنظيمي.

¹ أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر، د ط، مصر، 2006، ص 14 .

3-1 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

إدراك الإدارة لوجود ظاهرة النزاع داخل المنظمة سيدفعها إلى البحث عن الوسيلة الملائمة لإيجاد نوع من التوافق بين الأطراف المتنازعة. لكي لا يصل الأمر إلى درجة الإضرار بأهداف المنظمة، ومن هذه الوسائل يمكن تصنيف الإستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته في أربع فئات تشمل:

- إستراتيجية التجنب: تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة. والأساليب الممكن استخدامها في هذه الإستراتيجية هي :

- الإهمال: يتم هنا تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يزداد الأمر سوءا بمرور الزمن".
- الفصل الجسدي بين الأطراف: يتم إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب " التأثير السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات.
- التفاعل المحدود: يصبح هنا التفاعل بين الأفراد محدودا ويسمح بذلك في المواقف الرسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق.¹

- إستراتيجية تهدئة الموقف: تلجا القيادة إلى تهدئة الوضع بين الأطراف المتناقضة وتزويد الطرفين بما يحتاجوا من إيضاحات حول موضوع النزاع مما قد يسهم في تخفيف حدة التوتر. ويضمن الأسلوب التوافق حصول كل من الأطراف المتنازعة على جزء مما يسعى

¹ خضير كاظم حمود الفريجات آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 01، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 328-329.

للحصول عليه وليس الكل. فالنزاع لا يحل إذا رأى أحد الأطراف أن الآخر قدم بعض التنازلات فيبدأ هو بالمثل حتى يتم التوصل إلى تسوية ترضي الجميع.

- إستراتيجية استخدام القوة: وتستخدم في الأمور الطارئة التي لا تستدعي التأخر وتشمل مايلي: - تدخل السلطة العليا : يتم حزم الصراع من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع وإلا فإن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجه التوجه العقاب

- السياسة: وتتضمن إعادة توزيع القوى للإفراد المتصارعين.

- إستراتيجية المواجهة: يعتمد هذا الأسلوب على المصارحة من الجانبين فالكل يعرض المشكلة من وجهة نظره وبدون مجاملة. طرح الأسباب الحقيقية للنزاع ومناقشتها بموضوعية، يساهم

في تفهم كل جانب لرأي الطرف الآخر، ويقرب إمكانية الوصول إلى تنسيق معين لتخفيف حدة المعارضة.¹

¹ هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط 02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 1998، ص 303 .

المبحث الثاني: النزاعات العمالية.

المطلب الأول: مفهوم النزاعات العمالية.

النزاعات هي أرضية اختبار لتطور الأيديولوجيات, كما أنها ظواهر مشتقة ناجمة من الفوضى القانونية التي تتسع في فترات الأزمات , كما هو حال النزاعات في العمل حيث تتضمن معارضة القواعد التي تحكم علاقات العمل.

و بما أن المؤسسة تعتبر تنظيم معقد و مفتوح قائم على تشكل مجموعة من الأفراد يؤدون مهام مختلفة وفق مجموعة من الضوابط و القواعد التي تحكم عملية التنظيم , فيمكن أن تحدث في كثير من الأحيان حالات من اللاتوازن و اللااستقرار و يترجم هذا بوجود نزاعات و خلافات بين الفاعلين في المؤسسة.

يعرف "فرد لتونس" النزاع بأنه {العمليات التي تسعى فيها وحدات نظام ما او مؤسسة ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى}.

يعرف "بولدينغ" النزاع بأنه { وضع تنافسي يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض }.

يعرف "كوزر" النزاع بأنه {كفاح حول القيم و السعي من اجل المكانة و القوة و الموارد النادرة , حيث يهدف المتنازعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم}.

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للنزاع او الصراع إلا أنها تتفق انه موقف تنافسي بين فريقين أهدافهما متعارضة, يكون فيها أطراف النزاع معارضين لرغبات بعضهم¹.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الأزارطة، الاسكندرية 2002، ص 316 .

المطلب الثاني: أسباب نزاعات العمل.

ان ظاهرة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات تؤدي بطبيعتها الى خلق ظواهر مختلفة كالمنافسة و النزاع, فان العديد من الباحثين حاولوا تحديد أسبابها بأبعاد مختلفة مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الاختلاف الحاصل في الأهداف و الغايات المراد إنجازها و بعضها غير عقلانية كالنزاعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات , و يمكن ان ينشا النزاع في المؤسسات عادة نتيجة للأسباب التالية منها ما هو فردي و جماعي:

أما الفردية فهي:

- التباين في قيم الأفراد و شخصياتهم.

-اختلاف الأهداف و تعارضها في اغلب الأحيان.

-الأناية.

-عدم الرضا للفرد داخل المؤسسة.

أما الجماعية فهي:

-محدودية الموارد المالية و ضرورة التشارك في اقتسامها.

-عدم وضوح الأدوار و المهام.

-التداخل في المسؤوليات و الصلاحيات.

إن هذه الأسباب تؤدي إلى ظهور النزاع داخل المؤسسة , كما إن غياب النزاع الظاهر و المكشوف في المؤسسة لا يعني لا يعني الاستقرار, بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة و من هنا ينطلق أو ينشا الخلاف أو النزاع.¹

¹ فوزي حسين، الإدارة العامة و التنظيم الإداري، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 1999، ص65

المطلب الثالث: مظاهر النزاع العمالي.

قد يلجا العمال للتعبير عن غضبهم و مشاكلهم إلى اعتماد عدة طرق للنزاع و قد يعتمدونها كوسيلة لإيجاد الحل لتحقيق بعض المطالب. و تعددت هذه المظاهر لتعدد الباحثين الذين خاضوا في هذا الموضوع:

1-3 الحد من الإنتاج:

يظهر بعدة كفيات و حسب الأهداف المقصودة , فقد يتوقف العمال عن العمل و يهدف هذا التصرف إلى وضع إيقاع جماعي يكون اقل من ما وضعته المؤسسة , و مهما يكن فان طريقة الحد من الإنتاج تتخذها جماعة محدودة لتأكيد تجانسها , فهي تعبر عن مظهر من مظهر المقاومة و الدفاع ضد صاحب العمل أو المؤسسة.

2-3 التغييب:

تعرف ظاهرة التغييب كظاهرة مرضية, وقد شغلت حيزا لا باس به نظرا لما تخلفه من آثار سلبية على المؤسسة, و نحن من خلال دراستنا لموضوع نزاعات العمل صادفتنا عدة مظاهر يقوم بها العمال للاحتجاج تارة و للفت الانتباه تارة أخرى, و من بين المظاهر نجد الغياب العمالي, فالتغييب يشير إلى حالة المؤسسة الداخلية و الخارجية, بمعنى انه عندما تتدهور الحالة تبدأ الامتيازات الممنوحة للعامل بالتراجع و تقل سواء من ناحية المنح او الخدمات الاجتماعية , فيظهر بذلك الروتين خاصة عندما العامل بالتناقض و يصبح مجيئه بدون فائدة , فهذه العوامل كلها تساهم في خلق جو من التذمر و منه اللجوء إلى التغييب عن العمل.¹

3-3 التخريب :

عنصر آخر يندرج ضمن مظاهر النزاع ألا و هو التخريب, و يشمل:

- تحطيم الآلات و شل حركتها للتوقف عن العمل و بالتالي التوقف عن الإنتاج.

¹ امام موسى صافي ، ظاهرة النزاع في المنظمات ، مجلة معهد الادارة العامة ، الرياض ، 20ع ، 1977 ، ص32

-التخريب عن طريق التباطؤ في العمل، الكبح، والتخفيض الشديد لتوقيت العمل.
3-4 الإضراب:

يعني الرفض الجماعي للعمل لحين حدوث تغييرات في ظروف العمل ، و هو مظهر تكتيكي للضغط و إعلام للآخرين بوجود نزاع و قد يكون الإضراب فرديا او جماعيا. كما توجد أساليب أخرى للإضراب كالنشر او التهديد بالإضراب و هي الوسائل الأساسية التي تلجأ إليها الاتحادات العمالية.¹

المطلب الرابع: أنواع النزاعات في العمل و إجراءات تسويتها.

تحدث الصراعات في العمل بين الأطراف المختلفة فيوجه كل طرف طاقته لهذا ، و غالبا بطرق غير مشروعة ، و أحيانا أخرى يتم بطرق مشروعة(قانونية)، حيث إن هناك نوعان من النزاعات في العمل ، و هذا بالنظر لطبيعة أطراف المشكلة و المتدخلة في نشوء النزاع داخل المؤسسة.²

4-1 نزاعات العمل الفردية و إجراءات تسويتها

يعرف النزاع الفردي في العمل على انه كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير و مستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين. إن كل نزاع فردي في العمل يجب أن يعالج أولا داخل الهيئة المستخدمة اي داخل المؤسسة و اد يكفي تبادل الآراء بشكل جدي للوصول إلى اتفاق ، هذا الأسلوب من شأنه ان ينمي الاتصال و الحوار و التشاور المباشر بين الأطراف لتفادي الخلافات التي تؤدي الى الأضرار بمصالح الطرفين.

فادا لم تحدد إجراءات التسوية الداخلية في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، فانه يجب على العامل المعني بالخلاف ان:

- يعرض أمره على رئيسه المباشر الذي يتعين عليه تقديم جواب خلال أيام.

¹ امام موسى صافي ، مرجع سابق ، ص86

² رافت دسوقي محمود ، إجراءات التقاضي في منازعات العمل الفردية و الجماعية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2012 ، ص45 ص46

- في حالة عدم الرد أو عدم الرضا بمضمون الرد يعرض العامل الأمر على الهيئة المكلفة بتسيير شؤون المستخدمين .

أما في حالة عدم رضا العامل بمضمون الرد يمكنه أخطار مفتش العمل المختص إقليمياً بواسطة عارضة مكتوبة أو بحضوره شخصياً ال مكتب مفتشيه العمل عندئذ يحرر مفتش العمل محضراً لتصريحاته، و يقوم بإخطار مكتب الهيئة المكلفة بشؤون المستخدمين قصد محاولة تسوية الأمور .

في حالة اتفاق الطرفين على كل أو جزء من الخلاف، يعد المكتب محضراً بالمصالحة على ذلك، و العكس صحيح ففي عدم الاتفاق بين الأطراف يعد المكتب محضراً بعدم المصالحة.

4-2 نزاعات العمل الجماعية و طرق تسويتها :

لم يعد قانون العلاقات يقتصر على التصدي لحكم علاقات العمل الفردية وحدها، بل يهتم كذلك بحكم العلاقات الجماعية وما تولده من منازعات ، و بالتالي فقد ترتب عن تطور الحركة العمالية و علاقات العمل و ارتفاع عدد العمال الشعور بأهمية تنظيم صفوفهم ، مما ولد فكرة التجمع بين العمال على شكل نقابات تدافع عن مصالحهم ، وكان هذا التجمع بداية للخروج بمنازعات العمل من النطاق الفردي إلى النطاق الجماعي.¹

حيث يعرف النزاع الجماعي في العمل على انه خلاف يتعلق بالعلاقات المهنية في علاقة العمل، و هناك وسائل لتسوية هذه النزاعات، نذكر من أهمها:

-المفاوضة: هي عملية يحاول من خلالها الجماعات أو المنظمات تحقيق أهداف عن طريق التوصل إلى اتفاقيات مع بعضهم البعض ، من اجل الوصول إلى حل لمشكلة او قضية متنازع عليها.

¹ رافت دسوقي محمود ، مرجع سابق ، ص93

التوفيق و الوساطة: تعد الوساطة وسيلة بين التوفيق و التحكيم و هي تقوم أساسا على الاستعانة بطرف ثالث أجنبي عن النزاع تسمح له مؤهلاته الشخصية بالمساهمة في إيجاد حل للنزاع, و يتصف هذا الشخص بالحيادية و يقوم بدور المحقق بما لديه من سلطات قانونية تخوله التحري و جمع المعلومات الكافية عن النزاع, فادا ما انتهى من هذه الإجراءات يقوم بإعداد توصية يعرضها على طرفي النزاع كمحاولة منه التوفيق بينهما بناءا على ما توصل إليه من نتائج.

-الوسيلة القضائية(المحكمة العمالية): يلجا إليها اذا لم يتمكن مجلس التوفيق من تسوية النزاع العمالي فيتوجب إحالة النزاع إلى المحكمة العمالية بدءا من تاريخ استلام مجلس التوفيق للتقرير و المتضمن عدم توصله للتسوية.¹

¹ رافت دسوقي محمود ، نفس المرجع ، ص93

الفصل الثالث

تنوع فرق و جماعات العمل

تمهيد:

يعد مفهوم فرق و جماعات العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة و كيفية تأدية مهامها, و تهدف إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية و التخلص من الطابع الفردي و التوجه إلى الطابع الجماعي في السلوك, حيث تضع معظم المؤسسات موظفيها في فرق عمل مختلفة بهدف الوصول إلى أعلى نسبة من الانتاجية و الفعالية في العمل.

المبحث الأول: منطلقات عامة حول فرق العمل.

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل وخصائصها.

أضحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المنظمات اليوم وتنافسيتها، وفرق العمل تكون موجودة في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة والظروف الذي تمر بها المنظمة. .

أولاً: تعريف فرق العمل.

هي مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق هدف مشترك، حيث ان العمل بروح الفريق يمثل مهارة نجاح، ويشترط التركيز والوضوح والتدوين والموضوعية وتجنب الفردية ، ويهدف إلى التطوير وحل المشكلات عبر اختبار و دراسة المشكلة والتخطيط لعلاجها والمناقشة مع فريق العمل.

و فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل.¹

يتشكل فريق العمل عادة من أعضاء قد لا يعرف بعضهم بعضاً، فهو يتكون من أشخاص مختلفين، وربما من دوائر وأقسامٍ وهيئاتٍ مختلفة، لذلك قد يحتاج أعضاء الفريق إلى بعض الوقت للبدء بالمهمة المؤكدة عليهم. من خلال العمل الجماعي، ستتاح لكل موظفٍ فرصة المشاركة مع الآخرين في أداء

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ(2010) ادارة الجودة في المنظمات

مهمة معينة ببراعة. علاوة على ذلك، توفر بيئة الفريق للموظفين فرصًا لتبادل معارفهم والتعلم من الآخرين، ونتيجة لذلك يزداد إنتاجهم وأداء الفريق بالمجمل. لذلك يُعتقد أنه من خلال اعتماد تعاون أعضاء الفريق، ستكبر فرصة التعلم والإنتاج المشترك. في الواقع، إن العمل الجماعي إستراتيجية مهمة للغاية لتيسير تشغيل المنظمة حيث يقوم أعضاء الفريق بتحديث مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم من خلال العمل في فرق، وهذا يؤثر على الأداء والفعالية التنظيمية.¹

ثانياً: خصائص فرق العمل.

من أهم الخصائص التي يتَّسم بها أعضاء فرق العمل:

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 استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.²

¹ خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ (2010)، المرجع السابق، ص161
² مدحت ابو النصر (2012)، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، ص65

- 6-الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام 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 الفريق.
- 8-الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.¹

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل وكيفية تشكيلها على نحو ناجح.

أولاً:أنواع فرق العمل.

هناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصها المميزة:

1-فريق العمل الوظيفي:

يحمل جميع أفراد هذا الفريق مسمى وظيفياً واحداً، وتقع مسؤولية إدارة جميع أفراد الفريق على عاتق مدير واحد، وهذا النوع من الأفرقة هو الأكثر انتشاراً في الشركات التي تعتمد على التسلسل الهرمي في تنظيمها، ومن الأمثلة على هذا النوع: قسم المحاسبة، ودائرة الموارد البشرية، وقسم الصيانة، ويقوم أفراد الفريق بتحليل احتياجات العملاء، وحل المشاكل، وتقديم الدعم للأعضاء، وتبادل المعلومات، كما يظهرون التعاون على تحقيق هدف معين، فمثلاً عندما ينجح أحد أعضاء الفريق في مهمة معينة يُطلع زملاءه على هذا النجاح لكي يدفعهم لتحقيق الأفضل في المهمات الموكلة إليهم، أو مشاركتهم الإخفاق لتجنبه في المرات القادمة والسعي لتقديم حلول فعالة لتجاوز المشاكل التي تعترضهم.

2-الفريق متعدد الوظائف:

¹ مدحت ابو النصر (2012) ، المرجع السابق،ص65

يختلف أفراد هذا الفريق في مساهم الوظيفي، حيث يتم تشكيله من موظفين من أقسام وإدارات مختلفة يتكاتفون مع التحقيق هدف معين ضمن فترة محددة، مع العمل على الارتقاء بالشركة للأفضل، فمثلاً قد يتكوّن الفريق من ممثلين من قسم الموارد البشرية، وآخرين من الدائرة المالية والقانونية؛ ولكل فرد من أفراد الفريق مسؤوليات ومسؤولياته، ومن مهامهم : التعامل مع مجتمعين، أو التعامل مع مشاكال لعملاء، أو تحسين عملية معينة.

3- فريق حلّ المشكلات:

يتم تشكيل هذا الفريق لحلّ المشكلات التي تتعرّض لها المنظمة والشركات وتضرّ بمصالحها، حيث يقوم الفريق بوضع الخيارات المناسبة لحلال الأسباب التي تؤدي للمشاكل، ومن ثمّ يتمّ إرساء هذه الخيارات إلى الأقسام المسؤولة للقيام بالإجراء المناسبة لحلّها.

4- فريق العمل المُدار ذاتياً:

يعمل في هذا الفريق موظفون من نفس الشركة، كل منهم يسع خلفاً هذا فريقاً معيناً، تجتمع في النهاية لتحقيق هدف مشترك كي يصبّ في مصلحة الشركة، ومن الجدير بالذكر أنّ أفراد الفريق لا يوجد عليهم مدير، بل يملكون حقاً لإدارة واتّخاذ القرارات بأنفسهم، ولكي يتطوّر هذا الفريق، ويحقّقاً لازدهار يجب أن يمتلك أفرادها القدرة على التواصل، وأن يمتلئوا بمستوى عالٍ من الثقة بالنفس، والاستقلالية، والاحترام المتبادل.

5- فريق المشروع:

يتمّ إنشاء هذا الفريق ليعمل ضمن فترة زمنية محددة تبدأ مع بداية المشروع، ويتمّ حلّها عند انتهاء المشروع وعواً نجاحه وتحقيقاً لأهدافه، ويضمّ هذا الفريق موظفين من مختلف أقسام الشركة، وهو مسؤولون تماماً مدير المشروع.

6- الفريق الافتراضي:

ويمكن تسميته فريق العمل عن بُعد، حيث يعمل أفراد هذا الفريق عن بعد باستخدام الإنترنت لإنجاز المهام المطلوبة منهم، ويتمّ التعاون بين هذا الفريق والفرق الأخرى مثل فريق العمل الوظيفي، وفريق متعدد الوظائف، ومن الضروريّة أيضاً واصل أعضاء الفريق فيما بينهم على الصعيد الشخصي وصعيد العمل، وتظهر الحاجة لإنشاء مثل هذا الفريق

ق؛ بسبب تزايد عدد الموظفين الذين يحتاجون للعمل بالمنازل.

وحدثاً ظهرت الحاجة لها بسبب ما فرضته جائحة كورونا ونامنا لتباعد الاجتماعي.

ثانياً: كيفية تشكيل فريق عمل ناجح.

يمكن تشكيل فريق عمل ناجح من خلال اتباع الخطوات التالية:

—

تحديد الأهداف والتوقعات التي من أجلها سيتم إنشاء الفريق، وتعزيز التواصل المستمر، وتقييم الأداء بالاع

تماد على المهام الموكلة لكفر من أفراد الفريق.

—

الحرص على اختيار قيادة فعالة وحوكمة للفريق، حيث إن القيادة الفعالة تؤدي إلى نجاح الفريق وبالتالي نجاح العمل

مات الموكلة إليه، وتظهر قوة القائد من خلال قدرته على بناء الثقة والولاء بينه وبين أفراد الفريق، والتواصل معهم

، وحل المشكلات التي قد تحدث بينهم.

— وضع القواعد والمعايير التي يجب على الفريق أن يتقيد بها.

— تقييم مقدار التطور الذي قدمه الفريق، وتحديد الأسباب التي قد تعيق من تطوره مستقبلاً.

— توزيع المهام على أفراد الفريق كلاً وفقاً لخصائصه، وتعريف كل واحد منهم بما يجب القيام به.

— تسهيل الحصول على المعلومات المرجعية، التي قد تكون لدى العملاء، أو المدراء.

— تشجيع أعضاء الفريق على القيام بالأنشطة التشاركية خارج نطاق العمل، مثل:

ممارسة نشاطات معينة، أو الخروج في رحلة ترفيهية.

المطلب الثالث: أهمية و فوائد فرق العمل.

اولا: أهمية فرق العمل.

1-تحسين الأداء العام للموظفين وتحسين الإنتاجية:¹

إذ أن تعاون أفراد العمل معًا ضمن فريق هو بمثابة تعاون بين نقاط القوة التي لدى كل فرد منهم، مما يساهم في معالجة أي قصور قد تنشأ بسبب ضعف المهارات، ويؤدي تقليل نقاط الضعف هذه بسهولة تناقل الخبرات بين فريق العمل². العمل الجماعي هو العمل من أجل المصلحة العامة، مما يعني تقليل المنافسة بين أعضاء الفريق، فالمنافسة ضد بعضهم البعض من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية، ليست شيئاً يساهم في تحسين الإنتاجية العامة، بل هو شيء يعوق نجاح المؤسسة.

2-العمل بروح الفريق يساعد على تدفق الطاقات والدوافع:

يحقق العمل بروح الفريق الربح لكلا الطرفين، المؤسسة والموظفين، ويشجع الموظفين على اكتساب مهارات العمل الجماعي، والتعاون مع الآخرين في بيئة العمل، مما يؤدي إلى نتيجة إيجابية لجميع الأطراف، وإلى النمو التنظيمي وتضاعف إنتاجية المنظمة ونجاحها.

3-تبادل الخبرات وتعزيز التواصل بين أفراد الفريق:

اختلاف أعضاء الفريق وتنوع خبراتهم ومعارفهم يساهم في توليد أفكارٍ وخططٍ مختلفة، وذلك من شأنه أن يعزز طرقًا مختلفة لحل المشكلات، وهو ما يتحقق بالعمل الجماعي. أضف إلى ذلك، أنه ينمي التواصل المستمر بين أعضاء الفريق ويقوي مهارات التواصل الفعال لديهم، سواء مع بعضهم البعض أو بينهم وبين المؤسسة.

¹ مدحت ابو النصر (2012)، المرجع السابق، ص67

² مدحت ابو النصر (2012)، المرجع السابق، ص67

وللتواصل الفعال أهمية كبيرة في بيئة العمل، إذ يساعد على ادارة الصراع الذي قد ينشا بين الموظفين في فريق العمل ويساهم في تقليلها وتقليل التوتر في بيئة العمل، ويتيح فرصة تسليم المشاريع في وقتها والتفاهم بشكل أفضل، ويمكنهم من تبادل خبراتهم بسهولة مما يسهل على الجميع العمل بأفكار وأساليب متنوعة.

ثانياً: فوائد فرق العمل.

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال فرق العمل ، سواء أكان ذلك لإدارات الشركات التي يعملون بها أو لأنفسهم شخصياً ، من خلال إكسابهم عدد من الخبرات والمهارات ، وهنا يمكن التعرف على عدد من هذه العوامل والتي من بينها: 1- الفاعلية في حل المشكلات: فالمشكلات المستعصية تكون أسهل حلاً إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها والتغلب عليها.

2- تبادل المعلومات: ينتقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية ، وتتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين).

3- اتخاذ القرارات بصورة أفضل: اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث إن كل عضو يستخلص ، ويقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم فرد واحد يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد ، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً.

4- التعاون

التعاون هو الفائدة الأساسية ، إذ يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ، ويريدونه أن يكون لامعاً وناجحاً ؛ وبذلك تقل المنافسة الفردية . ويريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم البعض ، ويغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.¹

5- الاستخدام الأمثل للموارد:

يوجد أيضاً الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والمواهب ، والقوى ، والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق. فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء ، فهناك آخر لسد هذه الثغرة.

6- تخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار:

إن الأعمال الكثيرة والمهام العديدة التي تُطلب من أفراد العمل يمكن أن تكون أسهل وأكثر يسراً إذا تم توزيعها على أعضاء الفريق بشكل متساوٍ.

7- الشعور بالتبعية:

إن من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول ، يشعرون بالتبعية بالتزامهم بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح ، أعضاء الفريق الآخرون يشعرون أيضاً بالتزام قوي نحو الفريق ، وبالرغبة في عدم خذلانه.

8- تقديم أحدث وأدق المعلومات

فوجود عدد أكبر من الأفراد والمتعاونين لتقديم المعلومات يسهل عملية تحديثها ، أو الوصول إلى المعلومات الدقيقة من مصادرها الصحيحة.

9-زيادة الاتصال بين الأعضاء

حيث أن فرق العمل تؤدي إلى وجود الأفراد معاً لفترات أطول ، وبالتالي تكون عمليات

¹ احمد محمد الخميس (2010) ، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن المهارات مدرائهم في القيادة فريق عمل ، رسالة ماجستير (ع.م) الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ص14

الاتصال أسهل وأكثر جدوى من تلك التي بين أعضاء الشركة الآخرين.

10- الجودة

حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة ، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ، ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان . بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن ، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

11- تنمية الشعور بالاتحاد والصدقة

ففرق العمل ونتيجة للتعاون بين أعضائها تقوي أواصر الصداقة والتعاون بين أفرادها ، مما ينتج عنه اتحاد أكبر بينهم ، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

المطلب الرابع: بناء و إدارة فرق العمل.

اولا: بناء فرق العمل:

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد. وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل

المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

ثانياً: ادارة فرق العمل.

المبحث الثاني: جماعات العمل.**المطلب الاول: مفهوم و انواع جماعات العمل.****اولا: مفهوم جماعات العمل:**

هي جمع من إثنين أو أكثر من الأفراد لديهم هدف يحاولون تحقيقه عن طريق دورهم المتداخل والمتفاعل مع بعضهم البعض خلال فترة معينة من الزمن دون الخروج عن القواعد التي تحكم هذه الجماعة..

فالجماعةتضم مجموعة من الأفراد يكون لديهم هدف واحد يحاولون الوصول إليه من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض وهذا التفاعل يتم عن طريق ترابط أدوارهم معا وأيكان عدد الجماعة فيجب أن يتم كل ذلك عن طريق التأثير فيما بينهم ومع الآخرين حتى يتحقق الصالح العام من وراء تكوين هذه الجماعة.¹

ثانيا:انواع جماعات العمل.**1-الجماعات الرسمية:**

يتم إنشاؤها بواسطة التنظيم الرسمي بهدف تحقيق أهداف معينة للمنظمة, ويكون لها سلطات ومسئوليات وواجبات تخضع للهيكل التنظيمي الموجود, ومن هنا فإن العلاقات بين أعضاء هذه الجماعات تحددها الخريطة التنظيمية, حيث يقوم الرئيس في هذه الجماعة بممارسة السلطة والقيادة على باقي أعضاء الجماعة,حيث تتمثل الجماعات الرسمية في: ,

¹ راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، دار الجامعية ، طبع و نشر و توزيع ، 2001 ، ص185

أ- جماعات الأوامر (السيطرة):

حيث تتكون بشكل دائم داخل المنظمة للقيام بالأعمال المطلوبة حسب خط السلطة والتنظيم الرسمي في المنظمة, ولهذا النوع قيادة تعطي الأوامر وتسيطر على الآخرين داخل الجماعة, و من امثلتها: قسم تأكيد الجودة.

ب- جماعات المهمة:

تشكل من أجل القيام بمهمة معينة وعمل محدد وتكون مؤقتة بشكل نسبي, وهذا النوع قد يضم أعضاء لهم خبرات في مجال معين بغض النظر عن مستواهم وموقعهم الوظيفي, مثل: جماعة جودة المنتج الجديد

ج - الجماعات المتقاربة:

يتم تحديدها بشكل رسمي عن طريق المنظمة, وهي ليست جزءا من التسلسل الهرمي للتنظيم, وتتكون من مجموعة من الموظفين يتميزون بصفات وخصائص متشابهة جدا, و من امثلتها: جماعة التطوير.

2-الجماعات غير الرسمية:

تتشأ خارج التنظيم الرسمي وتتم بشكل إختياري من الأفراد حيث يجمعهم التشابه والتماثل في القيم والعقائد أو الإلتناء لموطن واحد, و من انماطها:

أ- جماعات الصداقة:

وهي تتكون من أفراد متماثلون في بعض الصفات, حيث تتكون صداقات بينهم خارج التنظيم الرسمي, ولا تشترط تشابه وظائف أعضاء هذه الجماعة, وتمتد هذه الجماعة خارج مكان العمل لتحقيق أهدافهم, ومن الطبيعي أن تؤثر سلوكياتهم على السلوك التنظيمي للمؤسسة ككل, و من امثلتها: قيام الجماعات للسفر معا او للعب مباريات معينة.

ب- جماعات المصالح (الإهتمام):

تتكون عن طريق وجود إهتمامات ومصالح مشتركة بين الأعضاء تجمعهم معا رغبة في تحقيق هدف مشترك بينهم, ويمكن للفرد أن ينضم بإختياره أو ينسحب بإختياره من هذه الجماعات, فالهدف المشترك هو الذي يؤثر في الجميع لتكوين هذه الجماعة, مثل جماعة البولينج حيث تجمعهم هواية واحدة.¹

المطلب الثاني: اسباب و مراحل تكوين جماعات العمل**اولا: اسباب تكوين جماعات العمل**

هناك بعض الأسباب التي تجعل الفرد ينضم للجماعة, تتمثل فيما يلي:

1- مساعدة الفرد في أداء المهام:

فالمهام والأعمال إذا تمت بشكل جماعي تصبح أكثر فاعلية ويتم إنجازها بدقة وسرعة, فالعمل الجماعي يشجع الفرد على الأداء ويرفع من مستوى قدرته وكفاءته على الأداء.

2- إشباع حاجات الفرد:

من الطبيعي أن يكون للفرد حاجات مختلفة يرغب في إشباعها سواء كانت هذه الحاجات نفسية أو إجتماعية أو مادية, فالفرد يعتبر عضويته في جماعة ما مؤثرا بشكل أقوى على تحقيقه وإشباعه لهذه الحاجات.²

3- إحساس الفرد بالوجود أو التطابق الذاتي:

¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية ، طبع و نشر و توزيع ، مصر 2002

² مدحت ابو النصر (2012) ، مرجع سابق ، ص48

وهو شعور نفسي للفرد بوجوده كعضو في جماعة معينة يجعله يشعر بالدور الذي يقدمه لهذه الجماعة وهذا يؤثر على قيم ومعتقدات الفرد نحو نفسه مما يحقق له ما يعرف بالتطابق الذاتي، حيث أنه يلتزم بالقيم التي توضح سلوك الجماعة وتجعله متطابقاً مع أعضائها وتصرفاتهم وسلوكياتهم، فالفرد داخلياً يشعر بأنه متماثل مع الآخرين.

4- الجماعة وسيلة للفرد لتحقيق أهداف خاصة:

فمن خلال عضوية الفرد لجماعة ما تجله يحقق مكانه ما في البيئة المحيطة به ويفتخر بكونه عضواً في هذه الجماعة مما يحقق له أهداف أخرى يختص بها بعيداً عن هدف الجماعة.

5- الدفاع عن المصالح:

يرغب الأفراد في الإنضمام للجماعات حتى يشعروا بالأمان، فالجماعة تساعد على حماية أعضائها من أية ضغوط يتعرضون لها من الإدارة في المنظمة.¹

ثانياً: مراحل تكوين جماعات العمل.

من الواجب على المديرين أن يحاولوا التعرف على المرحلة التي تمر بها جماعة العمل حتى يستطيع أن يتنبأ بسلوك الجماعة، لأن كل مرحلة تتميز بسلوك يختلف عن المرحلة الأخرى، ومن ثم يمكن التعامل مع هذا السلوك ومن ثم رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف، وهذه المراحل على النحو التالي:

1- مرحلة بداية التكوين:

حيث يقوم الأفراد الراغبون في الإشتراك بالجماعة بالتعرف على بعضهم البعض، ويقومون بوضع القواعد المقبولة من الجماعة وما هي الواجبات التي عليهم القيام بها، والمسئوليات الملقاه على عاتقهم ضمن إطار الجماعة، وما الفوائد التي ستعود عليهم من الإنضمام إليها..

¹ مدحت ابو النصر ، مرجع سابق ، ص48

وتكوين الجماعة يتم غالبا على التجانس والتشابه أو التماثل في واحدة أو أكثر من صفة، مثل: العمر، التعليم، الخبرة، التجربة، الخلفية الثقافية... والجماعات المتجانسة تقلل من دوران الأعضاء بالنسبة لها..

2-مرحلة الإضطراب والنزاع:

حيث تحدث مجموعة من الصراعات والإضطرابات داخل الجماعة، تخلق الخوف والشك بين الأعضاء والتناقض فيما بينهم لأن شخصيات الأعضاء قد تختلف، لذلك قد يرفض بعض الأعضاء في الجماعة سيطرة قائد الجماعة، وإذا إستمر هذا الصراع قد يؤدي إلى حل الجماعة، أما إذا تم التوافق بينهم وحل هذا الخلاف وقل الصراع وتم قبول القيادة فإن هذه المرحلة تصل إلى نهايتها.

3-مرحلة وضع المعايير:

حيث يحدث تماسك للجماعة، وأعضائها يهتمون بالوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجههم في الجماعة، ويكون كل عضو في الجماعة يكون قد تنازل عن بعض رغباته الشخصية، ويكونون أكثر تأثيرا من خلال شعورهم بالتقارب والإتفاق على قواعد مقبولة للأداء داخل الجماعة وإعتبار ذلك كمعايير لا يخرجون عنها، وهذه القواعد تنتج من التركيبة الشخصية للأعضاء وخصائصهم والمواقف والمهمة وأيضا التقاليد التاريخية للجماعة.

4-مرحلة الأداء:

هنا تصبح الجماعة مستعدة للعمل والأداء وتعمل على التوفيق بين إحتياجات الأعضاء ومتطلبات المهام المطلوب إنجازها وأدائها، وفي هذه المرحلة تكون الجماعة قد وصلت إلى مرحلة النضج الكامل وهذا يساعد على إنجاز المهام الصعبة التي تواجهها.

وخلال هذه المرحلة يتحول التركيز بعيدا عن الإهتمامات الشخصية حيث يتم التركيز على الأنشطة التي ستعود بالنفع على الجماعة، ومن الملاحظ أن الأعضاء عندما تكون

دوافعهم عالية فإن هذا يؤدي إلى قيامهم بالمهام بشكل إبداعي وترتفع الإنتاجية داخل الجماعة إلى أقصى حد ممكن ومن ثم يتحركون نحو التطوير والتنمية في النهاية.

5-مرحلة حل الجماعة:

وهي مرحلة الإنتهاء أو الإنفضاض, حيث تكون الجماعة قد حققت الأهداف التي من شأنها تكونت, مثل الجماعات المؤقتة التي تشكلت لإنجاز مهمة ما وفور إنتهاء هذه المهمة تنتهي الجماعة, وقد يختلف رد فعل الأعضاء نحو هذه المرحلة فمنهم من يكون لديه سعادة عن طريق وصوله إلى إنجازات معينة مع الجماعة, ومنهم من يكون رد فعله يشوبه الحزن بسبب فقدانه لبعض الأصدقاء الذي تعامل معهم نتيجة لوجوده في الجماعة, او يكون سبب حل الجماعة أن أعداد أعضاء الجماعة أصبح في تناقص مستمر.¹

المطلب الثالث:خصائص الجماعات.

إن للجماعات مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها على النحو التالي:

1-حجم الجماعة:

حيث يتضمن عدد الأفراد الذين يتكون منهم الجماعة, وحجم الجماعة يؤثر على مستوى أدائها, فالجماعة التي تضم العديد من الأعضاء والمزيد من الموارد المتاحة ربما تكون قادرة على سرعة إكمال عدد كبير من المهام المستقلة نسبيا.

2-التفاعل الإجتماعي:

من الضروري حدوث تفاعلا بين أفراد الجماعة حيث أنه يؤدي إلى تقوية الترابط بين أعضائها ويزيد من تلاحمهم معا نحو الهدف الذي من أجله تم تكوين هذه الجماعة .

3-الأهداف المشتركة:

¹خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ (2010) ، المرجع السابق ، ص97

يجب أن تكون هذه الأهداف ذات إهتمام مشترك بين أعضائها، لأن هذا يكون جاذبا للأفراد ويجعلهم متماسكون حول تحقيق الأهداف.

4-القواعد التي تتبعها الجماعة:

يجب أن تكون هناك قواعد ومعايير تنظم وتحكم سلوك أعضاء الجماعة حيث لا يستطيع أحد الأعضاء الخروج عنها، بل على الجميع الإلتزام بها والعمل تحت نطاقها، وهذه القواعد يمكن كتابتها وهي تأخذ صفة الإتفاق بين جميع أعضاء الجماعة.

5-هيكل مستقر للجماعة:

للجماعات هيكل تنظيمي يوضح العلاقات بين أعضاء الجماعة وتكون هذه العلاقات مستقرة حتى يتمكنوا من الأداء كوحدة واحدة، مع ضرورة وجود قيادة لهذه الجماعة تضمن تماسكها وتفاعلها.

6-الإدراك:

بحيث يدرك كل عضو بوجوده في الجماعة وينظر إلى نفسه بإعتباره عضوا في هذه الجماعة، ويمكنه التعرف على باقي الأعضاء ويميزهم عن غيرهم من الأفراد.¹

¹ راوية حسن ، المرجع السابق ، ص191

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

المبحث الأول : وصف شامل حول مؤسسة نפטال

❖ المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة نפטال

النشأة : لقد نشأت شركة نפטال بموجب المرسوم 80-101 الصادر بتاريخ 06 افريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها من مرسوم 08-106 الصادر بنفس التاريخ السابق ، هذه التحويلات التي لحقت المؤسسة سونطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نפטال إحدى فروعها :هته الأخيرة نجدها قد اقتصت في تكرير ة توزيع المواد البترولية و من تم فقد كانت بداية شروع المؤسسة في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982 ، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بموجب المرسوم 87-189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية

التسمية : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما:

*نفط (naft): هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول

*ال al :اشارة الى الجزائر algérie

إذن نפטال تعني نفط الجزائر

مهامها : تنازلت مؤسسة نפטال عن مهمة التكرير لشركة نفتاك من 27 اوت 1987 و منذ هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في :

✓ جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم

✓ غاز البترول المميع (بوتان بروبان)

✓ الزفت بجميع أنواعه

✓ الإطارات المطاطية

✓ غاز البترول كوقود سير الغاز

✓ الغاز الطبيعي كالوقود

تجسيدياتها : هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نפטال، كاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » ،حيث يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نפטال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقوي وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز :

• 44 مركز للتحويل.

• 50 % من إجمالي محطات الخدمات (2200 محطة) مزودة بمضخات "سير غاز".

- 700 000 سيارة حولت إلى استعمال « سير غاز ». (2021)

تنظيمها : من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة نفطال نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مينائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة أي تغطية كامل التراب الوطني.

وسائلها : تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على :

- 67 - مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique.
- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).
- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

المطلب الثاني :لمحة تاريخية عن شركة نفطال .مقاطعة الغاز المميع بسعيدة : لقد

أنشأت وحدة نفطال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هي تغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 16 بلدية. تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع.

مقاطعة سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات ، مكلفة بتمويل و توزيع في الولايات التالية : سعيدة ،معسكر، البيض و النعامة بمادة الغاز المميع سواء المعبأ في القارورات بمختلفة الأحجام أو الخام ، و وقود السيرغاز GPL / C .

شركة نפטال مقاطعة سعيدة تغطي أربعة ولايات : معسكر، سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نפטال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992.

تغطي المقاطعة مساحة إجمالية تقدر بـ 105.305 كلم².

❖ ولاية سعيدة : 6613 كلم²

❖ ولاية معسكر : 5135 كلم²

❖ ولاية البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم².

❖ النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم².

مقاطعة سعيدة تحتوي على ثلاثة مراكز للتخزين و التوزيع وثلاثة مستودعات إضافة إلى محطتين للخدمات لوقود سيرغاز .

تقدر الطاقة الإنتاجية و التخزينية للمقاطعة بـ :

➤ مركز سعيدة (CE 201) :

• إنتاج 14000 قارورة من B 13 (غاز البوتان) يوميا

- إنتاج 600 قارورة من P 35 (غاز البروبان) يوميا

- قدرة تخزين 1000 طن من غاز البوتان

- قدرة تخزين 150 طن من غاز البروبان

➤ مركز معسكر (MCE 293):

- إنتاج 7000 قارورة من B 13 (غاز البوتان) يوميا

- إنتاج 200 قارورة من P 35 (غاز البروبان) يوميا

- قدرة تخزين 100 طن من غاز البوتان

- قدرة تخزين 50 طن من غاز البروبان

➤ مركز البيض (MCE 202):

- إنتاج 7000 قارورة من B 13 (غاز البوتان) يوميا

- إنتاج 200 قارورة من P 35 (غاز البروبان) يوميا

- قدرة تخزين 50 طن من غاز البوتان

- قدرة تخزين 50 طن من غاز البروبان

تقع مقاطعة الغاز سعيدة (مركز 201+ المديرية) في المنطقة الصناعية رقم 01، يحدها من

الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمية و

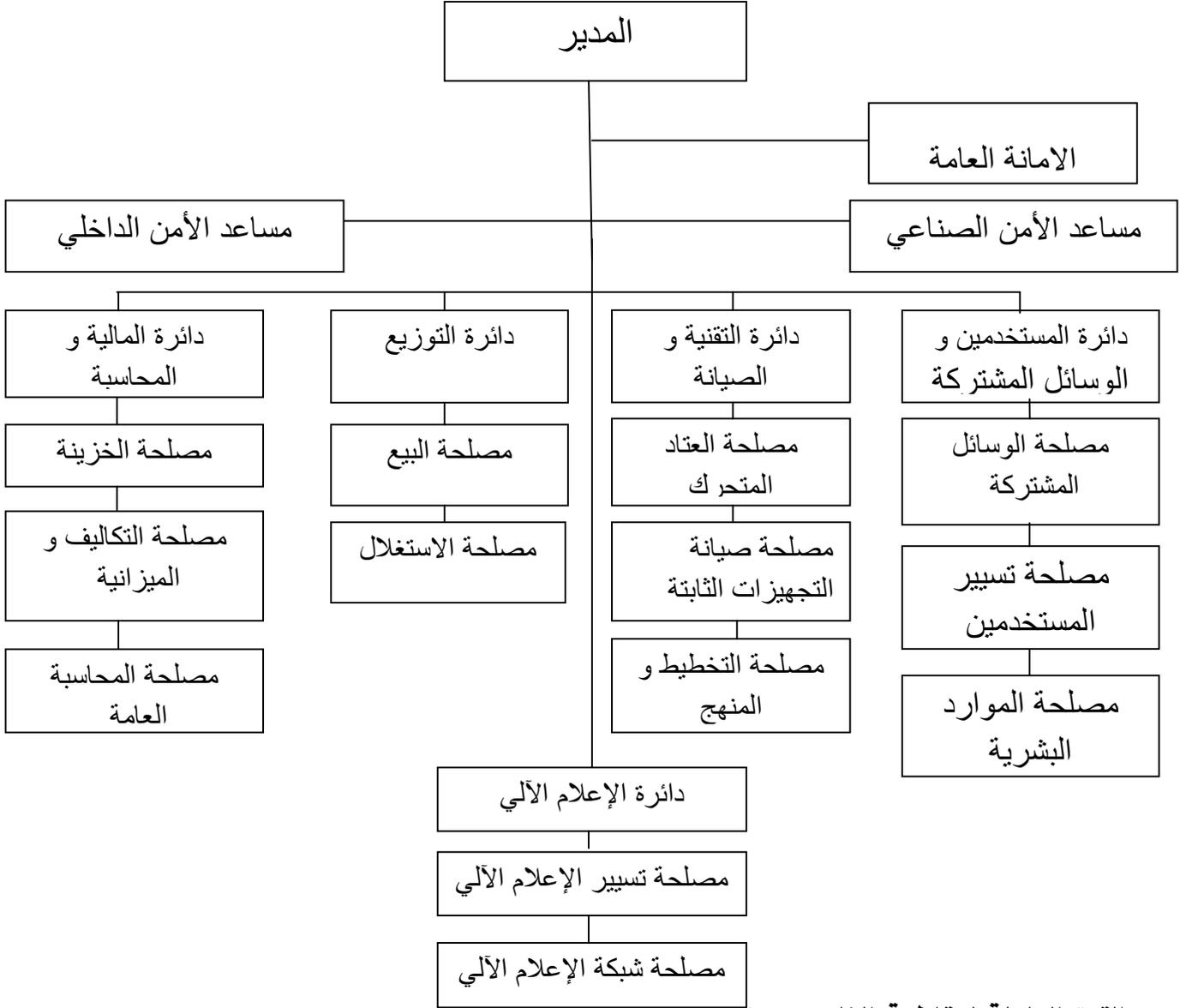
بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ

4 هكتارات منها :

- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م².

- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م².

المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



القوة العاملة لمقاطعة الغاز سعيدة :

مؤقتين	دائمين	
295	370	الإطارات الإدارية
17	28	الإطارات المديرية
30	104	مستخدمي الإنتاج

يعتبر مركز التعبئة سعيدة 201 CE أهم و أكبر مركز في المقاطعة من حيث حجم مساحات التخزين و القوة الإنتاجية،الجدول التالي يبين حجم الإنتاج و حجم المبيعات في خمس سنوات الأخيرة:

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
المبيعات (طن)	4627.417	52539.889	53547.392	60579.104	64430.289
رقم الأعمال (دج)	49284265.42	55411633.50	559982932.81	629015708.68	670477891.61

المبحث الثاني:دراسة حالة مؤسسة نفاطال

من أجل تسليط ضوء على أثر توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين تنوع فريق العمل وإدارة الصراع قمنا بدراسة حالة حول بعض الموظفين بشركة نافطال وبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها قمنا بالتطرق الى هذا المبحث الى اعداد الدراسة الميدانية انطلاقا من مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة وذلك بالاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومن ثم تنظيمها وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على موظفين بشركة نافطال وهم الذين يتأثرون بأثر توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين تنوع فريق العمل وإدارة الصراع.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 30 موظف بشركة نافطال فرع سعيدة ، حيث قمنا بتوزيع 30 استمارة بالطريقة العشوائية، وتم استرداد 30 استمارة وتبقى كلها صالحة للتحليل الاحصائي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي كان يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة أثر توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين تنوع فريق العمل وإدارة الصراع ، قمنا باجراء دراسة تطبيقية على شركة نافطال فرع سعيدة ، وقد استهدفت هذه الدراسة موظفين محل الدراسة ، حيث قمنا بصياغة الاستبيان وذلك بالتركيز على الأقسام وهي:

- القسم الأول: الثقافة التنظيمية.
- القسم الثاني: تنوع العمل.

• القسم الثالث: الصراع التنظيمي.

*وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها وهي خيارات موضحة كما يلي:

الجدول (1) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1.00_1.80	2.60_1.81	3.40_2.61	4.20_3.41	5.00_4.21

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الاحصائي المعروف باسم الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 26، وقد تم استخدام المعالجات الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
 - المتوسطات الحسابية: لمعرفة درجة موافقة الموظفين .
 - الانحراف المعياري: لقياس تشتت الاجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
 - نموذج الانحدار الخطي البسيط: لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين أقسام الثقافة التنظيمية:
1. القسم الأول: الثقافة التنظيمية.
 2. القسم الثاني: تنوع العمل.
 3. القسم الثالث: الصراع التنظيمي.

الفرع الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أولاً: توزيع البيانات الشخصية

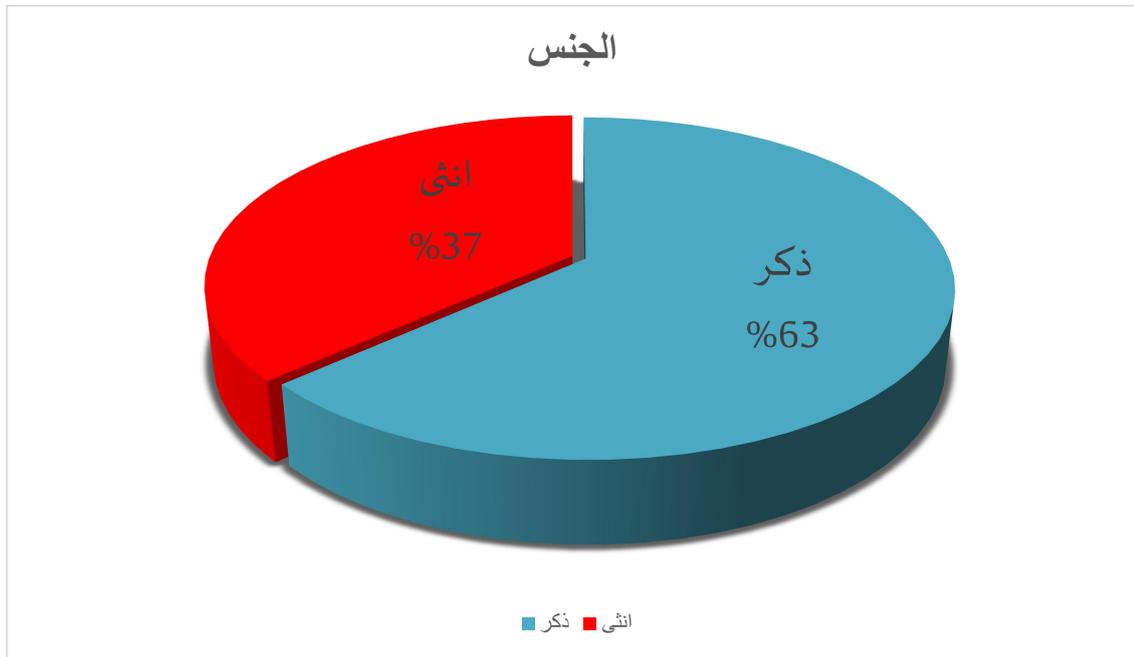
1- توزيع بيانات جنس العاملين

الجدول (2): عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
63.3	19	ذكر
36.7	11	انثى

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (1): عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

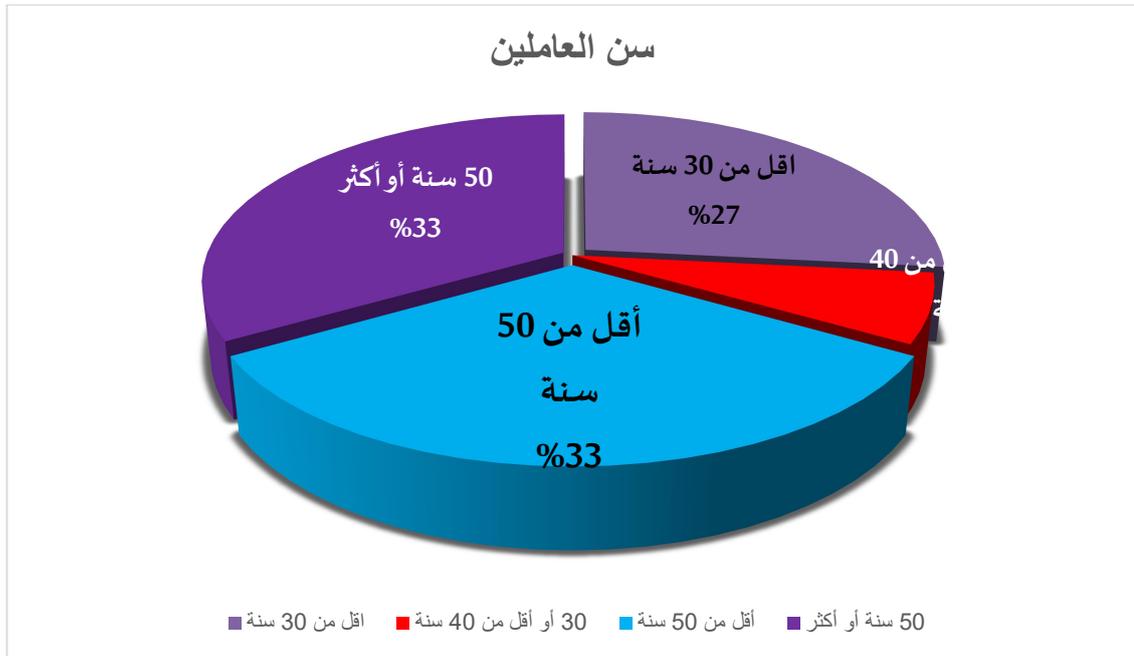
من خلال الشكل والجدول أعلاه الذي يوضح النسبة المئوية لجنس الموظفين نلاحظ من خلاله أن عينة الدراسة تمثلت أغلبها في نسبة الذكور كما قدرت بـ 63% من شركة نافطال ، في حين يوجد بعض الموظفين اناث من عينة دراستنا وقد بلغت نسبتها 37% وهذا حسب معطائتنا والاستمارات المقدمة من طرفنا الى العينة المراد دراستها.

2-توزيع بيانات سن العاملين

الجدول (3): عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسب المئوية	التكرارات	سن العاملين
26.7	8	اقل من 30 سنة
6.7	2	30 أو أقل من 40 سنة
33.3	10	أقل من 50 سنة
33.3	10	50 سنة أو أكثر

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

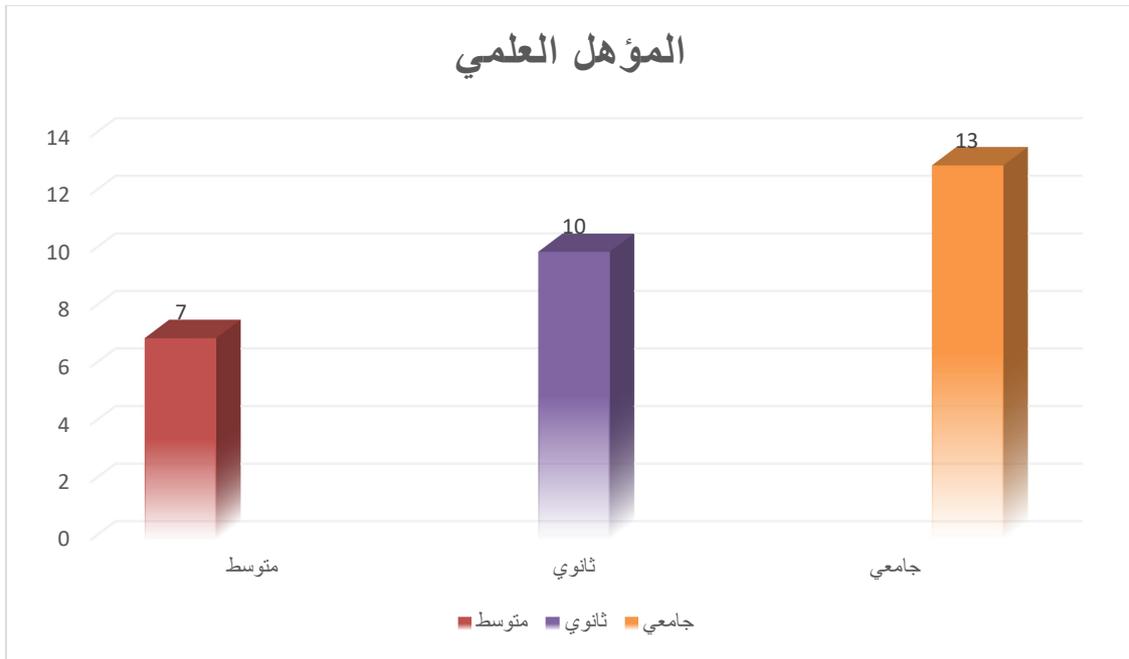
من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أنه من خلال عينة الدراسة تتواجد نسبة من الموظفين الذين يتراوح سنهم من 50 سنة أو أكثر والذين يتراوح سنهم أقل من 50 سنة بنسبة 33% تليها فئة الموظفين الذين سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 27% تليها في الأخير فئة الموظفين الذين سنهم 30 أو أقل من 40 سنة بنسبة 7%.

3-توزيع بيانات المؤهل العلمي

الجدول (4): عينة الدراسة حسب الصنف

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
23.3	7	متوسط
33.3	10	ثانوي
43.3	13	جامعي

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أنه من خلال عينة الدراسة تتواجد نسبة من الموظفين الذين مؤهلهم جامعي بنسبة 43.3% تليها فئة الموظفين الذين مؤهلهم ثانوي بنسبة 33.3% تليها في الأخير فئة الموظفين الذين مؤهلهم متوسط بنسبة 23.3%.

تحليل وتفسير محاور الدراسة

1/ حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ :

معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان لكل محور كما في الجدول الموالي:

الجدول (6) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
01	القسم الأول: الثقافة التنظيمية.	0.844
02	القسم الثاني: تنوع العمل.	0.725
03	القسم الثالث: الصراع التنظيمي.	0.735
مجموع العبارات		0.903

التعليق : بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول يتبين لنا:

أن جميع أقسام الدراسة يمكننا الاعتماد عليها وهذا حسب قيمة ثبات الاستبيان alpha Cronbach الذي جاءت قيمته مرتفعة وقريبة من الواحد الصحيح وقد بلغت قيمة الثبات في مجموع العبارات 0.903

من هذا نستنتج:

بما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في جميع المحاور مرتفعة هذا يعني يمكننا الاستعان بها في دراستنا، ومن حيث جميع عبارات المحاور تشير القيمة الى انها تتسم بالتناسق والانسجام وقد قدرت قيمتها ب0.903، من هذه القيم نستنتج أن قيم ألفا كرونباخ مرتفعة في أقسام الدراسة وبالتالي قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة جدا وقريبة من الواحد الصحيح.

◆ نستنتج أنه يمكننا الاعتماد في دراستنا على هذه العبارات.

2/ اتجاهات اجابات أفراد العينة

الاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل حيز المنظمات، وتعرف على أنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما.

سنقوم بتحليلنا لاتجاهات وسلوكات أفراد العينة حسب الاستبانة المقدمة من طرفنا لأفراد العينة للمحاور:

أولاً: اتجاهات اجابات القسم الأول: الثقافة التنظيمية.

الجدول (7): يبين اتجاهات اجابات القسم الأول: الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارات	التكرارات					
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	متوسط الحسابي
الدرجة	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	موافقة
01	العبارة الأولى		2	6	7	15	موافقة
	النسب المئوية		6.7	20.0	23.3	50.0	مرتفعة
02	العبارة الثانية	1	2	2	14	11	موافقة
	النسب المئوية	3.3	6.7	6.7	46.7	36.7	مرتفعة
03	العبارة الثالثة			7	12	11	موافقة
	النسب المئوية			23.3	40.0	36.7	مرتفعة
04	العبارة الرابعة		2	4	12	12	موافقة
	النسب المئوية		6.7	13.3	40.0	40.0	مرتفعة
05	العبارة الخامسة		3	3	15	9	موافقة
	النسب المئوية		10.0	10.0	50.0	30.0	مرتفعة
06	العبارة السادسة		3	5	14	8	موافقة
	النسب المئوية		10.0	16.7	46.7	26.7	مرتفعة
07	العبارة السابعة		2	5	17	6	موافقة
	النسب المئوية		6.7	16.7	56.7	20.0	مرتفعة
08	العبارة الثامنة	1	1	8	14	6	موافقة
	النسب المئوية	3.3	3.3	26.7	46.7	20.0	متوسطة
09	العبارة التاسعة			9	15	6	موافقة

مرتفعة			20.0	50.0	30.0			النسب المئوية	
موافقة	.97320	3.8667	8	13	7	1	1	العبرة العاشرة	10
مرتفعة			26.7	43.3	23.3	3.3	3.3	النسب المئوية	
موافقة	.96132	3.8000	6	16	5	2	1	العبرة الحادي عشر	11
مرتفعة			20.0	53.3	16.7	6.7	3.3	النسب المئوية	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول الذي يوضح اتجاهات عبارات القسم الأول: الثقافة التنظيمية ويبين المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات القسم نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بلغت أعلى قيمة من حيث المتوسطات العبرة الأولى وذلك ب4.1667 وهذا يبين لنا أن لديها درجة موافقة مرتفعة من خلال اجابات عينة الدراسة للموظفين المستجوبين لهذه العبرة وقد بلغوا عدد الموافقين (7موافقين + 15 موافقين بشدة) أما من خلال الانحرافات المعيارية تبين أنه من خلال العبرة الثالثة بلغت أدنى قيمة وذلك ب(0.77608) أما من حيث المتوسط الحسابي فقط بلغت ب4.1333 وهذا يثبت أن لهذه العبرة درجة موافقة مرتفعة وذلك من خلال اجابات الموظفين المستجوبين لهذه العبرة .

من خلال اتجاهات اجابات هذا المحور نستنتج أنه غالبية العبارات هذا المحور بلغوا درجة موافقة مرتفعة.

ثانيا: اتجاهات اجابات القسم الثاني: تنوع العمل.

الجدول (7): يبين اتجاهات اجابات القسم الثاني: تنوع العمل.

الرقم	العبارات	التكرارات					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة موافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
01	العبارة الأولى		2	4	14	9	4.0345	.86531	
	النسب المئوية		6.7	13.3	46.7	30.0			
02	العبارة الثانية		3	4	18	4	3.7931	.81851	
	النسب المئوية		10.0	13.3	60.0	13.3			
03	العبارة الثالثة	1	2	4	16	6	3.8276	.96618	
	النسب المئوية	3.3	6.7	13.3	53.3	20.0			
04	العبارة الرابعة	1	1	9	14	4	3.6552	.89745	
	النسب المئوية	3.3	3.3	30.0	46.7	13.3			
05	العبارة الخامسة	1	1	3	23	1	3.7586	.73946	
	النسب المئوية	3.3	3.3	10.0	76.7	3.3			
06	العبارة السادسة		5	6	15	3	3.5517	.90972	
	النسب المئوية		16.7	20.0	50.0	10.0			
07	العبارة السابعة	1	2	5	18	3	3.6897	.89056	
	النسب المئوية	3.3	6.7	16.7	60.0	10.0			

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول الذي يوضح اتجاهات عبارات القسم الثاني تتوع العمل ويبين المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات القسم الثاني نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بلغت أعلى قيمة من حيث المتوسطات العبارة الأولى والثالثة وذلك ب4.0345 وهذا يبين لنا أن لديهم درجة موافقة مرتفعة

ثالثاً: اتجاهات اجابات القسم الثالث: الصراع التنظيمي.

الجدول (7): يبين اتجاهات اجابات القسم الثالث: الصراع التنظيمي.

الرقم	العبارات	التكرارات					
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	متوسط الحسابي
01	العبارة الأولى	1	2	5	18	3	3.7931
	النسب المئوية	3.3	6.7	16.7	60.0	10.0	.90156
02	العبارة الثانية		3	6	14	6	3.8966
	النسب المئوية		10.0	20.0	46.7	20.0	.85960
03	العبارة الثالثة		2	6	14	7	2.9286
	النسب المئوية		6.7	20.0	46.7	23.3	1.08623
04	العبارة الرابعة	3	8	5	12		3.7586
	النسب المئوية	10.0	26.7	16.7	40.0		.73946
05	العبارة الخامسة		2	6	18	3	3.8966
	النسب المئوية		6.7	20.0	60.0	10.0	.67320
06	العبارة السادسة			8	16	5	3.5517
							1.05513

متوسطة			16.7	53.3	26.7			النسب المئوية	
موافقة	.92182	3.7241	6	9	10	3	1	العبارة السابعة	07
متوسطة			20.0	30.0	33.3	10.0	3.3	النسب المئوية	
موافقة	.87099	3.4828	7	9	11	2		العبارة الثامنة	08
متوسطة			23.3	30.0	36.7	6.7		النسب المئوية	
موافقة	.68229	3.4138	2	14	10	2	1	العبارة التاسعة	09
متوسطة			6.7	46.7	33.3	6.7	3.3	النسب المئوية	
موافقة	.72771	3.6207	1	12	14	2		العبارة العاشرة	10
متوسطة			3.3	40.0	46.7	6.7		النسب المئوية	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول الذي يوضح اتجاهات عبارات القسم الثالث: الصراع التنظيمي ويبين المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث نلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بلغت أعلى قيمة من حيث المتوسطات العبارة الثانية وذلك بـ 3.8966 من خلال اتجاهات اجابات هذا المحور نستنتج أن غالبية العبارات لهذا المحور بلغوا درجة موافقة متوسطة في الحين يوجد عبارات بلغوا درجة موافقة مرتفعة وهذا حسب عينتنا الدراسية.

تحليل الفرضيات :

يوجد علاقة بين المتغيرات الثلاث بين الثقافة التنظيمية، الصراع التنظيمي و تنوع فرق العمل.

دراسة العلاقة بين اقسام الدراسة باختبار الارتباط الخطي

Corrélations

		القسم الأول: الثقافة التنظيمية	القسم الثاني: تنوع العمل	القسم الثالث: الصراع التنظيمي.
القسم الأول: الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1	.673**	.548**
	Sig. (bilatérale)		.000	.003
	N	30	29	28

القسم الثاني: تنوع العمل	Corrélacion de Pearson	.673**	1	.612**
	Sig. (bilatérale)	.000		.001
	N	29	29	28
القسم الثالث: الصراع التنظيمي.	Corrélacion de Pearson	.548**	.612**	1
	Sig. (bilatérale)	.003	.001	
	N	28	28	28

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

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول نتائج الاختبار الخطي CORREALATION بين اقسام الدراسة وقد تبين أنه توجد دلالة بينهما عند مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي فإن الفرضية H1 محققة ونرفض الفرضية الصفرية.

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا هذه التي جاءت بعنوان دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية_دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسعيدة_، كانت هناك محاولة لوضع تصور للثقافة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي، وذلك في إطار نظري و فريق العمل، وقد توصلت الدراسة للتعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية التي تسود بمؤسسة نفضال بسعيدة، إضافة للإستراتيجية الأكثر إستخداماً في إدارة الصراع بها، ومن ثما الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة في ظل الإهتمام الكبير الذي يوليه القائمين على شؤون المؤسسة للثقافة التنظيمية، وتمسك العمال بها، وهذا الأمر بدوره قد أتاح للمؤسسة مكانة بالسوق الوطنية، وحتى الأجنبية فالتمسك بالقيم التنظيمية والحفاظ عليها، وخلق جو من الحوار ومناقشة الانشغالات المختلفة للعمال من العوامل التي باتت تسهم وبشكل كبير في تجنب المؤسسة حالات الصراع، كما تسهم وبفاعلية في إدارة ما هو قائم من صراعات، لذلك وجب على المؤسسات وباختلاف طبيعة نشاطها الاهتمام أكثر بثقافتها التنظيمية ومحاولة تكييفها لتأدية وظائف أخرى غير تلك التي تؤديها ومن بينها المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

1. عبد الله البريدي ،فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعلم التقني ،السعودية كمدخل للتطور ،دراسة استطلاعية ،المؤتمر التقني الثالث.
2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،علم الاجتماع تنظيم المؤسسة ،دار الجامعة الجديد ،الاسكندرية ،2004، ص 188-189.
3. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 ص ص: 314-316.
4. صالح علي أحمد الواسع، أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين ،مجلة البحوث الأكاديمية ،العدد 11 ،2018، ص 691.
5. إحسان دهاش جلاب ،إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،ط01 ،عمان ،2011، ص 615-624.
6. مصطفى محمود أبو بكر ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2008، ص 90.
7. أبو الشرش كمال ،الثقافة التنظيمية والأداء للعلوم السلوكية والادارية ،دار الأيتام للنشر والتوزيع ،2016، ص 42-43.
8. حسين حريم ،مبادئ الإدارة الحديثة ،دار الحامد للطباعة ،ط01، عمان ،2006، ص 335.
9. ايهاب فاروق مصباح العاجز ،دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ،أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2011، ص 21.

10. إبراهيم أنس عبد الحلیم منتصر ،عاطية صوالحي ،محمد خلف الله أحمد ،معجم الوسيط ،ط01،الدعوة ،تركيا ،ج02.
11. رحالي حجيلا ،الصراع في المؤسسات ،وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ،ب.ط،ديوان المطبوعات للنشر ،الجزائر ،2012.
12. أحمد ماهر ،كيف تسيطر على صراعات العمل ،الدار الجامعية للنشر ،د ط ،مصر ،2006 ،ص 14.
13. خضير كاظم حمود الفريجات آخرون ،السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،ط 01 ،اثراء للنشر والتوزيع ،عمان ،2009 ،ص 328-329.
14. هاني عبد الرحمان الطويل ،الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ،ط 02 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان 1998 ،ص 303.
15. محمد سعيد سلطان ،السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة ،الأزرطة ،الاسكندرية 2002 ،ص 316.
16. فوزي حسين ،الادارة العامة و التنظيم الاداري ،ط1،دار النهضة العربية ،لبنان ،1999،ص65،
17. امام موسى صافي ، ظاهرة النزاع في المنظمات ، مجلة معهد الادارة العامة ، الرياض ، ع20 ، 1977 ،ص32
18. رافت دسوقي محمود ، اجراءات التقاضي في منازعات العمل الفردية و الجماعية ،دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2012 ،ص45 ص46
- 19 . خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ(2010) ادارة الجودة في المنظمات
20. مدحت ابو النصر (2012) ، فرق العمل الناجحة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، ص65

21. احمد محمد الخميس (2010) ، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن المهارات مدرائهم في القيادة فريق عمل ، رسالة ماجستير (غ.م) الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ص14
22. راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، دار الجامعية ، طبع و نشر و توزيع ، 2001 ، ص185
23. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية ، طبع و نشر و توزيع ، مصر 2002

ملاحق

الجانب التطبيقي:

هذا الاستبيان جزء مكمل للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة انتاج و تموين ,حيث هدفت

الدراسة الحالية الى الكشف عن اثر توسط الثقافة التنظيمية للعلاقة بين تنوع فريق العمل و ادارة الصراع في هذه

المؤسسة,لذا يرجى الإجابة بصراحة و صدق و موضوعية على هذه الاسئلة و حتى لا تضيع الجهود المبذولة في هذا

البحث هذرا. مع العلم ان المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

مع شكرنا و تقديرنا لتعاونكم معنا.

الباحثان:

كافي حبيب

شريفى محمد عبد الهادى

القسم الأول:البيانات الشخصية

نرجو شاكرين وضع علامة امام العبارة التي تتوافق معك

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: اقل من 30 30 أو اقل من 40

اقل من 50 50 سنة أو أكثر

3- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

5- طريقة التوظيف: اختبار مهني شهادة علمية

6- الأقدمية في العمل: من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: البيانات الأساسية.

استبيان حول الثقافة التنظيمية:

موافق بشدة موافق محايد غير موافق
غير موافق بشدة

- 1- تتوفر قواعد واضحة و صريحة في العمل كما يتم انجاز الخطط طبقا للنصوص و القوانين المعمول بها.
- 2- هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لانجاز المهام.
- 3- تنظر المؤسسة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة.
- 4- لدي الاستعداد لتقبل اي تغيير يحدث داخل المؤسسة.
- 5- امتلك المهارة و القدرة على التكيف مع نظام المؤسسة.
- 6- تهتم المؤسسة في التأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة.
- 7- خضوعي لبرامج تدريبية و المشاركة في اتخاذ القرار إضافة إلى التنسيق مع الآخرين يزيد و يساعد في تحسين أدائي.
- 8- يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة.
- 9- تحظى الإدارة بالاحترام و التقدير من قبل موظفيها.
- 10- تهتم المؤسسة بتطبيق نظام عادل في التعامل مع موظفيها.
- 11- هناك تنسيق مستمر بين هياكل المؤسسة في انجاز الأعمال.

استبيان حول تنوع العمل:

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

- 1- يعمل الموظفون من أعراق مختلفة في المؤسسة.
- 2- يتم التعامل مع الموظفين ذوي الخلفيات المختلفة بإنصاف.
- 3- تحظى مساهمة العاملين بالتقدير بغض النظر عن الهوية و الخلفية.
- 4- المؤسسة ملتزمة بالتنوع و الشمول.
- 5- هناك ثقافة التنوع في المؤسسة.

6- تقدر المؤسسة التنوع في تكوين قوتها العاملة و قيادتها.

7- تخلق المؤسسة ثقافة ترحيبية و شاملة لجميع الموظفين.

استبيان حول الصراع التنظيمي:

موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

1- اعمل في ظل سياسات و توجيهات متناقضة.

2- تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداءه بأسلوب سليم.

3- تقوم المؤسسة بتقديم الأعمال بطريقة جماعية.

4- الاعمال المكلف بها بعيدة عن خبرتي و مهاراتي.

5- في مجال عملي أتعامل مع أكثر من مجموعة عمل و يوجد اختلاف في مطالبها عن بعضها.

6- استقبل الاوامر من فبل جهات مسئولة مختلفة.

7- لا افهم مدى مساهمة عملي في تحقيق اهداف المؤسسة.

8- لا يوجد تناسق بين اهدافي الشخصية و اهداف المؤسسة.

9-عدم توفر الإمكانيات و الموارد التي تحفز على الابداع.

10- مساحات المكاتب لا تتناسب مع عدد الموظفين