

## العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل في الإدارات المحلية

## دراسة حالة في المجالس الشعبية البلدية

بن عدة محمد\*، فراح العربي\*\*

ملخص : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل لدى الموظفين في الإدارات العمومية، وأيضاً التعرف على أهم الإستراتيجيات المستخدمة لحل النزاع الذي يحصل ضمن المصالح البلدية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة والمكونة من الموظفين في ستة بلديات (وادي الأبطال، تغنيف، عين فراح، الحشم، سيدي الجيلالي بن عمار و الرحوية) والتي بلغ عددها (172) موظف تم اختيارها بطريقة عشوائية. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

- يميل موظفو إدارات البلدية لاستخدام أسلوب التكامل لحل النزاع الحاصلة بينهم بمتوسط حسابي بلغ 4,43 ثم أسلوب التجنب بمتوسط حسابي بلغ 4,16 ليأتي أسلوب السيطرة أخيراً بمتوسط حسابي يساوي 3,07 .
- لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكامل وفعالية فريق العمل الإيجابية ( $r = 0,5$ ) وعلاقة ارتباط سلبية بين أسلوب السيطرة وفعالية فريق العمل الداعمة ( $r = - 0,1$ ).
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإيثار وفعالية فريق العمل الدفاعية ( $r = 0,1$ )

الكلمات المفتاحية النزاع التنظيمي، أسلوب إدارة النزاع، فعالية فريق العمل

**Abstract:** This study aimed to investigate the relationship between organizational conflict management strategies and work team effectiveness of employees in public administrations, and also to identify the most important strategies used to resolve the dispute, which occurs in municipal departments, to achieve the objectives of this study, the researcher designed a questionnaire and distributed to the study sample that consisting the employers in six municipalities (Oued El Abtal, Tighennif, Ain Ferrah, Hachem, SIDI DJILLALI Ben Ammar and Rahouia), which numbered 172 employees have been selected at random. The study concluded the following results:

\* أستاذ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، mohamasca2009@yahoo.fr

\*\* أستاذ، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، larbiferrah@yahoo.fr

- *Municipal departments employees tend to use integration method to solve the conflict occurring between them with arithmetic mean of 4, 43, then the avoidance method by arithmetic mean of 4, 16 and finally obliging method comes with the arithmetic mean is equal to 3, 07.*
- *The study showed a statistically significant correlation between the integration strategy and supportive effectiveness of work team with Pearson correlation coefficient (0,5), and significant negative correlation between dominating strategy and supportive effectiveness work team with Pearson correlation coefficient (-0,1)*
- *A statistically significant correlation between obliging method and defensive teamwork effectiveness with Pearson correlation coefficient equal to (0, 1),*

**Keywords:** *organizational conflict, conflict management style, effective team*

## 1. مقدمة

إن انتماء الإنسان للمجتمع يفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشر، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم من الوفاق و الوتام دون أن يكون هنالك تناقض في الرأي و اختلاف في وجهات النظر مما يجعل الإنسان معرضاً وبصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال النزاع نتيجة اختلاف ميول، رغبات و آمال و تطلعات و خبرات و تجارب و قيم واتجاهات الأفراد (هاني و صالح، 1986)، حيث أن الفرد يعاني على المستوى الشخصي من نزاع بين طموحاته وإمكانية تحقيقها، و يعاني في علاقاته مع الآخرين نتيجة للضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية، سياسية و اجتماعية وتكنولوجية و غيرها، كما أن الإنسان يعاني من نزاعات في المنظمة أثناء عمله بسبب الهيكل التنظيمي أو تعدد المستويات الإدارية أو التخصص الوظيفي أو نوع السلطة التي يمارسها، أو أهداف المنظمة التي قد تتعارض مع أهدافه الشخصية، كما يحدث النزاع أيضاً بين الجماعات التي قد يكون الإنسان عضواً فيها، وبحكم انتمائه لها فهو يعيش نزاع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمة (أحمد ماهر، 1995).

وعلى الرغم من أن معظمنا يعتقد أن كل نتائج النزاع سلبية يجب تفاديها، إلا أن النزاع يمكن أن ينتج بعض الجوانب الإيجابية للمنظمة وللأفراد إذا ما تم التعامل معه، و إدارته بطريقة جيدة. وهذا ما أنتجته النظرة الحديثة للنزاع التي تعتبره جزءاً لا يتجزأ من الحياة التنظيمية، وانه طبيعي و صحي، بل أن مكان العمل الذي لا يحتوي على نزاعات يعتبر ممل و راكد في الأساس، ومن غير المحتمل أن يتبنى الإبداع و النمو. كذلك فإن النزاع قد يكون ضرورياً في بعض الأحيان، حيث يؤدي إلى تطوير طرق و استراتيجيات عمل جديدة بين العاملين (Su Mei Lin, 2003). ونظراً للاستخدام المتزايد لفرق العمل في المنظمات المعاصرة والتي أصبحت أمراً واضحاً و جلياً، كما أنها طريقة مفضلة لتنظيم عمل الأفراد لإنجاز الوظائف والمهام مثلما تم إثباته من خلال فرق دوائر الجودة و فرق متعددة التخصصات *interdisciplinary teams* وقد اثبت أن استخدام فرق العمل تسهل

التكامل الاجتماعي وتمكن الأفراد من المشاركة في القرارات الهامة في التنظيم ( De Dreu and Weingart, 2003; Michelle, 1998). لذلك يجب على أعضاء الفريق أن يكونوا قادرين على إدارة النزاع، وقد صرح رشيد ( Rashid, 2002) على أن النزاع واسع الانتشار في مجموعة العمل و في الثقافة التنظيمية و نزاع المجموعة الغير مدار يمكن أن يكون فوضوي جدا، في نفس الوقت عدم وجود النزاع يشير إلى أو ينتج في اللامبالاة، لذلك فإن هدف المجموعات يجب أن لا يكون بالضرورة تجنب النزاع لكن لاستخدامه كوسيلة لخلق مناخ أكثر ايجابية لعمل المجموعة.

وحتى يكون النزاع مفيدا في العمل فهذا يعود إلى القدرة على اكتشافه وتشخيصه وحسن إدارته، كذلك معرفة أسبابه ، جوانبه الايجابية والسلبية وكيفية الاستفادة منه. حيث تتضمن إدارة النزاع التنظيمي التشخيص والتدخل في النزاع. وهناك أساليب مختلفة لإدارة النزاع يتبناها الأفراد في التنظيم، ، حيث إن عدم قدرة الإدارة على حل النزاعات بفاعلية واتجاهها لمنع ما هو جدي يمكن أن تترتب عليه نتائج عكسية (Su Mei Lin, 2003). حيث يجب أن تصمم هذه الاستراتيجيات لتحسين التعلم التنظيمي والذي يتوقع أن يؤدي إلى فعالية طويلة الأجل، ومن اجل بلوغ هذا الغرض يجب أن تصمم هذه الاستراتيجيات لتعزيز التفكير الإبداعي والحاسم لتعلم طريقة تشخيص و التدخل في المشاكل الصحيحة (Rahim, 2002). ونتيجة للاستخدام المتزايد لمجموعات العمل كوحدات عملية في المنظمات حفزت الباحثين والممارسين في مكان العمل على تحليل العوامل التي تحدد فعالية فريق العمل، وقد أشارت العديد من النماذج النظرية إلى تأثير تركيبة المجموعة وهيكلها وعملياتها كمحددات هامة لفعالية المجموعة. في هذا السياق تم التلميح إلى أن النزاع هو محدد رئيسي لفعالية المجموعة (Lira, Ripoll, 2003; Peiro & Gonzalez, 2006; De Dreu and Weingart, 2003). وعلى الرغم من ذلك ، فان تعقيد نزاع المجموعة جعل الأمر صعبا لتوضيح طريقة تأثيره على فعالية الفريق. ومن معتقدات الأدبيات البحثية المعاصرة أن هذه التأثيرات قد تختلف تبعا لنوع النزاع الحاصل ضمن المجموعة ، حيث ميزت البحوث بين نوعين للنزاع داخل الفريق intra-group conflict وهما نزاع الوظيفة ونزاع العلاقة، كما يطلق عليهما مصطلح النزاع العاطفي affective conflict والنزاع الجوهرى substantive conflict (Jehn, 1995; Zhang, Dhaliwal, Gillenson, 2007; De Dreu and Weingart, 2003; Cronin, 2002; De Dreu, 2008; Bezrukova, 2006 ; Rittle, 2007 ; Rahim, 2002 ; De Dreu, 2008).

ونظرا لأهمية إدارة النزاع لنجاح فريق العمل فان فهم الأفراد لكيفية إدارة الصرع (Oetzel,1999) تعتبر نقطة مفصلية وأساسية لنجاح الفرق في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي أهم الأساليب التي تعتمد عليها المصالح الإدارية في المجالس الشعبية البلدية لحل النزاع الناشئ بينها؟
- هل يختلف تأثير كل أسلوب من أساليب إدارة النزاع على فعالية فريق العمل؟
- وما هو الأسلوب المفيد لزيادة و الحفاظ على فعالية فريق العمل؟

## 2. فرضيات الدراسة:

من خلال الأسئلة التي نحاول الإجابة عنها تم استنتاج قائمة من الفرضيات من الأدبيات البحثية السابقة والنتائج النظرية، حيث تركز هذه الدراسة على اختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

- يميل الموظفون في الادارات المحلية إلى إعتقاد إستراتيجية التكامل في التعامل مع النزاعات التنظيمية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة النزاع التنظيمي وفعالية فريق العمل الداعمة في الإدارات العمومية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة النزاع وفعالية فريق العمل الدفاعية في الإدارات العمومية.

### 3. النزاع التنظيمي:

كلمة النزاع لغةً تعني "الخصومة" وأما كلمة conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعني عملية "الضرب" أو "الطرق"، وجاء استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني "العراك" أو "الخصام". لقد اختلفت التعريفات فيما يخص بمصطلح النزاع التنظيمي إلا أن معظمها يدور حول الخلاف بين أطراف التنظيم، ويعتبر تعريف كل من putman و Poole (1987) أحد أكثر التعريفات المستخدمة من قبل الباحثين وعرفاه على انه "رد فعل الفرد لإدراك أن هنالك طرفين لديهما تطلعات مختلفة والتي لا يمكن بلوغها بشكل آني". وهذا التعريف مستند إلى مسلمة أن النزاع يتميز بثلاث خواص أساسية هي:

- التفاعل.
- الاعتماد المتبادل بمعنى أن كل طرف لديه إمكانية التدخل في الآخرين.
- الوجود المدرك للتعارض أو عدم الاتفاق في الأهداف التابعة للأطراف الداخلة في النزاع (Francisco j. Medina, et all, 2004).

كما عرفه Jeffrey Froyd بأنه " النزاع أو المسابقة بين الأفراد الذي يملك أهداف، قيم، اعتقادات واحتياجات متعارضة" (<http://www.Foundationcoalition.org/teams>).

أشار Stephen Wood (2001) أن النزاع يبدأ عندما يدرك الفرد أن شخصا ما يؤثر سلبا، أو يوشك أن يؤثر على شيء ما يهيمه، و يبرز النزاع على شكل سلسلة من الحوادث بين أولئك الذين يتعلق بهم، وكل حدث يصيب كيفية إدراك وإدارة النزاع بعد ذلك (Stephen Wood, 2001).

وحسب Ana Paula Correira فان النزاع هو " أي بيان بالخلاف والذي يخلق الانزعاج وعم الرضا بين الأفراد في فريق العمل" (Ana Paula Correira, 2005).

كما عرفه Deutsch على أنه " التفاعل الغير متوافق بين فردين، أين يتدخل أحدهم أو يعرقل أو بطريقة أخرى يعمل على تقليص فعالية سلوك فرد آخر"، كما أشار إلى أن ديناميكيات و مخرجات النزاع تعتمد على كيفية معالجة النزاع سواء بالتعاون أو بالمنافسة (Rachel, 2008). كما عرفه على أنه " النشاطات الغير متوافقة، أي تكون تصرفات أو أفعال احد الأفراد تتداخل، تعرقل أو بطريقة أخرى تجعل سلوك فرد آخر اقل فعالية" (Dean Tjosvold, Chunhui and Kenneth S, Law. 2001).

كما أن De dreu وآخرون (2004) صرحوا بان النزاع ينظر إليه على انه " عملية تبدأ عندما يشرع فرد أو مجموعة بادراك اختلافات ومعارضة بين أنفسهم وفرد أو مجموعة أخرى حول مصالح، اعتقادات أو قيم تتعلق بهم " ( De dreu et all, 2004). هذا التعريف الأخير يتفق مع تعريف Taqadus و آخرون حيث أشاروا إلى النزاع على انه " عملية يدرك فيها احد الأفراد أن مصالحه متعارضة أو متأثرة سلبيا مع طرف آخر "(Taqadus et all, 2008).

## 1.2. أسلوب إدارة النزاع:

أشار الباحثون إلى أن أسلوب النزاع الفردي هو توجه سلوكي لكيفية معالجة أو التدخل في النزاع مع اختيار الأفراد لنمط المبادئ التي توجههم خلال عملية النزاع، هذه الأنماط تتطور إلى ردود أفعال و سلوكيات تصبح ما يطلق عليه "أسلوب إدارة النزاع". وفقا ل Folger و آخرون (1996) فإن أسلوب إدارة النزاع هو "توجه عام و ثابت نحو الأطراف الأخرى ونحو مواضيع تتعلق بالنزاع، تظهر في سلوكيات تشكل النمط وتترك في خصائص مشتركة مع مرور الوقت" ( Rachel, 2008)، كما عرف هذا المصطلح على أنه "التوجهات السلوكية التي ينتهجها الأفراد اتجاه النزاع، وهو توقع عام حول كيفية معالجة النزاع كما أنه موقف حول أفضل طريقة للتعامل مع الطرف الأخر، كما أن أسلوب المتنافس موجه نحو هزيمة الآخرين، نحو تحقيق أهدافه دون الاكتراث للآخرين، حيث يفرض بعض الاختيارات السلوكية لانجاز هذه الغايات" ( Thomas, 1964). وأسلوب حل المشكل يعكس التوجه نحو المنفعة المتبادلة (Rahim and Bonoma, 1979)، وتوجه الفرد إزاء النزاع يعكس مدخل شخص واحد بشكل مستقل عن شخص آخر وأي عمل يبدأ باختيارات الفرد السلوكية. لكن من الخطأ البقاء على المستوى الفردي بل ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الأعمال المتشابكة لجميع الأطراف ( Blake and Mouton, 1964).

هناك أساليب مختلفة من السلوكيات يتم من خلالها معالجة النزاع الشخصي، والمنظمات المركبة تفرض على أعضائها عدد من القيود التي يمكن أن تؤثر على أساليبهم في معالجة النزاع الشخصي، من أهم هذه القيود هي العلاقة الهرمية بين أعضاء التنظيم، بمعنى آخر، أساليب معالجة النزاع الشخصي لعضو التنظيم تتأثر بدوره المختلف في التنظيم كرئيس، تابع أو زميل.

## 2.2. نماذج إدارة النزاع التنظيمي:

لقد ظهرت عدة نماذج لإدارة النزاع التنظيمي تعتمد على تفرقات ثنائية، ثلاثية، رباعية وخماسية بين هذه الأساليب، إلا أن معظم الدراسات لمحت على أن النموذج الخماسي لأساليب إدارة النزاع هو الأمثل والأكثر ملائمة لتوضيح ظاهرة إدارة النزاع، وقد اقترح أول نموذج من قبل ماري باركر فيوليت (1940) والتي فرقت بين ثلاث طرق أساسية للتعامل مع النزاع وهي : السيطرة، التسوية أو الحل الوسط و التكامل، بالإضافة إلى طريقتين ها التجنب و الهيمنة. ثم جاء العالمان بلاك وموتون (1964) وأشارا إلى أن هنالك خمس أساليب إدارة النزاع بين الأفراد، وذلك حسب مدخل الشبكة الإدارية التي جاء بها، وأسلوب إدارة النزاع المسيطر من قبل المدراء يمكن تمييزه من خلال تقييم مستويات اهتمامهم فيما يتعلق بالإنتاج وفيما يتعلق بالأفراد الآخرين. بعد ذلك قام توماس (1976،1992) بتغيير البعدين اللذين قدماههما بلاك وموتون إلى فرض أو إثبات

الشخصية و التعاونية (assertiveness and cooperativeness) حيث يشير البعد الأول إلى مستوى إرضاء الاهتمامات الشخصية للفرد والثاني إلى مستوى إرضاء اهتمامات الآخرين، ثم جاء رحيم بنموذج خماسي للاهتمام المزدوج المماثل لتحديد أساليب إدارة النزاع الخمسة فيما يتعلق باهتمام الأفراد بأنفسهم و مدى اهتمامهم بالآخرين ( Rahim, 2001).

لقد عرف Rahim (1986) النزاع بأنه " الحالة التفاعلية التي تظهر في عدم الاتفاق، الخلاف، أو الاختلاف ضمن أو بين الكيانات الاجتماعية سواء كانت فرد، مجموعة أو منظمة" ويحدث النزاع عندما: (أ) يتطلب من الكيان الاجتماعي القيام بنشاط يتعارض مع مصالحه و احتياجاته، (ب) لديه تفضيلات سلوكية ويكون إرضاءها غير متوافق مع إنجاز أو تطبيق فرد آخر لتفضيلاته، (ج) يحتاج لبعض المصادر المرغوب فيها بشكل متبادل و التي تمتاز بالندرة، ومثل هذه الاحتياجات ق لا تكون مرضية تماما لأي فرد، و (د) يمتلك مواقف، قيم، مهارات و أهداف تعتبر بارزة في توجيه سلوكه لكنها تدرك بأنها خاصة بمواقف، قيم، مهارات وأهداف يحملها آخرون.

كذلك يحدث النزاع عندما (أ) يكون لكيانين اجتماعيين أو أكثر تفضيلات سلوكية خاصة بشكل جزئي فيما يتعلق بعملهم المشترك و (ب) يعتمدون على بعضهم البعض في أداء وظائفهم أو نشاطاتهم، ومن أمثلة حوادث سلوك النزاع هي: التوتر، الإحباط، الإهانة الكلامية، الإزعاج، التدخل والتنافس (Rahim, 2001).

#### 4. فريق العمل (teamwork):

إن البحوث حول الفرق بدأت في ثلاثينيات و أربعينيات القرن الماضي عندما قام Lewin ببحث ديناميكيات المجموعة، ثم قام Stauffer بتوسيع هذا البحث من خلال تجميع البحث النفسي المجمع أثناء الحرب العالمية الثانية، ثم جاءت سنوات الخمسينيات بمداخل النظم الاجتماعية التقنية التي طورها Trist في معهد Tavistock وقد ظهرت هذه النظم ليكون لديها نتائج في مجموعات العمل التجريبية والتي أوصى بها علماء الاجتماع في القرن التاسع عشر.

في سنوات الستينيات إدراج مفهوم الفريق في قطاع التصنيع، وقد تخلفت صناعة الخدمات عن استخدام الفرق لكنها أدركت بسرعة أن القدرة التنافسية ستدفعهم إلى إلقاء نظرة فاحصة على إدماج مفهوم الفريق في بيئتهم.

لقد امتازت سنوات السبعينات والثمانينات بزيادة إنتاج المستخدمين نتيجة لزيادة الرضا عن العمل والدافعية إليه، مع إدماج نظم العمل القائمة على فريق العمل التي تلتها استخدامات دوائر الجودة وجودة حياة العمل والتي أصبحت ميزة في الصناعات الإنتاجية والخدمية كما تم الاعتماد على الفريق لحل المشاكل التشغيلية اليومية.

مع بداية التسعينات واتجاه التنظيمات إلى إزالة بعض الوظائف الغير الضرورية في المستويات السفلى و التي كانت تقوم بترتيب المعلومات، ترجمتها ومراقبتها أثناء انتقالها بين الأقسام التي تقوم باتخاذ القرارات و الإدارة العليا، هذا كله أدى إلى اعتماد فرق اتخاذ القرار، وهي فرق ذات طبيعة وظيفية متداخلة يعمل أعضاؤها على وضع إستراتيجية حول كيفية تحقيق أهداف المنظمة والعمل على إنجاز المهام المكلفين بها. كما أن اتجاه المنظمات إلى الممارسات التي تقوم على المرونة وتمكين المستخدمين من اتخاذ قرارات ترتبط بالعمليات التشغيلية وتطوير الميزة التنافسية أدى إلى ظهور فرق إدارة الجودة الشاملة ودوائر

الجودة وهذا ما تجلّى من خلال تخفيف الرقابة على المستخدمين وتشجيعهم على تحرير إمكانياتهم من خلال المسؤولية والعمل الجماعي وزيادة الابتكار لمواجهة المنافسة القوية والتحديات الجديدة لخدمة الزبون.

لقد بين Lawler (1986) أنه حتى سنة 1986 قامت 2% من شركات الأعمال بتنظيم نفسها على شكل فرق عمل وبحلول سنة 1996 ارتفعت هذه النسبة إلى 31% (Athanasaw, 2000).

كنتيجة للعولمة والتقدم في تقنيات الاتصال والمعلومات، فإنّ الاستخدام المتزايد للفرق الافتراضية في كل من مجالي التعليم والأعمال أصبح بارزاً، و الفرق الافتراضية هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل اعتيادي مع الهدف المشترك عبر فضاء، وقت و حدود المنظمة التي تستخدم التكنولوجيا (Shachaf and Noriko, 2005).

إنّ الموظفين في معظم الوظائف يتطلب منهم العمل كجزء من فريق العمل، والخبرة في فريق العمل عادة ما تكون معياراً مهماً في عملية الاختيار والاستقطاب في أقسام الموارد البشرية ووكالات التشغيل و غالباً ما يكون السؤال الأساسي الذي يطرح على المرشحين هو هل سبق لهم اللعب في فريق رياضي؟ أو هل سبق لهم الانضمام إلى لجنة ما؟ أو إلى فريق المنافسة؟ والشخص الذي يقوم بعملية المقابلة لا يحاول اكتشاف المهارة الرياضية العالية، الحنكة السياسية أو مهارات الخطابة) رغم أنّ هذه الأخيرة عادة ما تكون هامة). بل أن الغرض من ذلك هو معرفة ما إذا كان المرشح يمكنه العمل مع مجموعة من الزملاء.

إنّ مقررات الجامعة حديثاً تحاول تبني و تعزيز مهارات الفريق من خلال وضع مهام و مشاريع فريق العمل، والتدريب على العلاقات الشخصية يعتبر أقلّ ما يمكن و الافتراض هو ما إذا كان الطالب يملك الخبرة الكافية للعمل ضمن فريق عمل، وهل سيكون مرتاحاً ضمن فريق العمل، وفعالية هذه الإستراتيجية نادراً ما تقاس.

إنّ مصطلح فريق (team) استخدم في الأدبيات البحثية للإشارة إلى أفراد يعملون سوية من اجل هدف مشترك قد يكون متضارب، يستخدم العديد من المؤلفين تعبير فريق (team)، بينما يستعمل آخرون تعبير "مجموعة عمل" التي :

- يعمل أعضاؤها من أجل هدف مشترك.

- التماسك و معرفة بعضهم البعض و قدرات ووظائف بعضهم البعض.

- يتعاونون لبلوغ هدف مشترك.

- الاشتراك في الموارد (Hamlyn et al, 2006).

عرّف Smith و Katzenbach (1993) فريق العمل على أنه "عدد صغير من الأفراد الذين لديهم مهارات مكملّة و يلتزمون بهدف مشترك، أهداف الأداء و مداخله و التي من خلالها يتحملون مسؤوليات بشكل متبادل".

كما أنّ Hackman (2002) عرّف فريق العمل على أنّه يتميز بأربعة خصائص هي: "مهمة فريق العمل، الحدود الواضحة، السلطة المحددة بوضوح لإدارة عملياتهم التشغيلية والاستقرار خلال فترة زمنية معينة".

إن هاذين التعريفين لمؤلفين رائدين عن فريق العمل لديهما عدد من العوامل المشتركة، و هما الوظيفة و الهدف المشترك و الاتفاقات المتبادلة حول المسؤولية و الإدارة. و يشير التعريفان على أنّ الفرق يجب أن تكون صغيرة العدد و بشكل مثالي يجب أن تكون بين 4 و 6 أعضاء.

كما عرف Athanasaw (2000) الفريق على أنه " وحدة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات مكملة، يعملون مع بعضهم من أجل هدف أو غرض مشترك، مدخلهم في العمل باتجاه وظيفة أو مشكلة متفق عليه بشكل جماعي، يحملون أنفسهم مسؤولية مشتركة لنتائج المشروع أو الوظيفة الموكلة إليهم".

### فعالية فريق العمل:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير و التنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي. و دراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي و فهمه وتحسينه، هذا يتطلب أن عملية تحليل الهيكل التنظيمي لا تتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية، و لتحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل و الفعالية تقوم بتحديد محتوى الفعالية و علاقتها بالكفاءة و الأداء و مؤشرات قياسها.

إذا التزمت المنظمات بموارد بشرية، مالية ووقت لتطوير فريق عمل، فإنه يجب عليها امتلاك فكرة عن ما يشكل فعالية فريق العمل. هناك العديد من التعريفات الرسمية لفعالية فريق العمل وقد استخدم Sundstrom (1999) التعريف التالي لفعالية فريق العمل والذي يدل على أنها " المدى الذي يقابل من خلاله فريق العمل توقعات نظرائه الأساسيين للأداء(المدراء، المستهلكين وغير ذلك)، بينما يواصل مواجهة توقعات الأعضاء العمل مع الفريق. يوضح هذا التعريف أهمية نتائج الأداء التي يسلمها الفريق إلى نظرائه الأساسيين بالإضافة إلى العمليات المستخدمة ضمن الفريق لانجاز تلك النتائج.

وفقاً ل Bass و Stogdill (1990) فإن الكفاءة " هي القدرات التي يجلبها الفرد إلى مكان العمل"، وضمن سياق التنظيمات فإن الكفاءة أو بشكل أكثر تحديداً الفعالية عرفت على أنها " توليفة بين جودة و كمية الأداء ضمن الوحدة أو القسم يتحمل المدير مسؤوليات على أساسها".

إن فعالية فريق العمل تعرف من ناحية فعالية الأداء(مثل: مراقبة التكاليف و تحسين الجودة والإنتاجية)، كذلك من ناحية مواقف العامل تجاه جودة حياة عمله (مثل: الرضا عن العمل و الالتزام التنظيمي)، كذلك سلوك العامل (مثل الغيابية، معدل استبدال العاملين و الأمان في العمل) بالإضافة إلى الرضا الفردي(درجة رضا أعضاء الفريق من خلال خبرتهم في فريق العمل(Hackman, 1983).



## 5. منهجية الدراسة:

سنحاول في هذا الجزء إبراز أهم جوانب الدراسة التطبيقية والنتائج المستخلصة منها، حيث سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها، أداة الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات وأخيرا النتائج.

**1.5. مجتمع الدراسة والعينة:** تشمل مجتمع الدراسة كافة الموظفين في إدارات المجالس الشعبية البلدية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 172 موظف بالبلديات (وادي الأبطال، تغنيف، عين فراح، الحشم، سيدي الجيلالي بن عمار و الرحوية، وذلك بعد توزيع 240 استمارة استبيان وبعد استبعاد 15 من مجموع 187 مسترجعة.

**2.5. جمع البيانات:** تم استخدام محورين لإجراءات الدراسة، المحور الأول وهو الجانب النظري من المراجع والمصادر الوثائقية والاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة والموضوع لتطبيق الجانب النظري، أما المحور الثاني للبحث واستمارة الاستبيان كأداة للدراسة للجانب العملي الميداني للبحث لمعرفة رأى أفراد العينة وتحليل بياناته بغرض قياس المتغيرات التي تتضمنها الدراسة في موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بفعالية فرق العمل (باعتبار المصالح الإدارية كفرق عمل) وتشمل استمارة الاستبيان على ثلاثة محاور: 1/ محور البيانات الشخصية لأفراد العينة. 2/ محور الأساليب المستخدمة لإدارة النزاع. 3/ محور فعالية فريق العمل.

**3.5. قياس المتغيرات:** لقياس أساليب إدارة النزاع باعتبارها متغير مستقل إعتدنا على النموذج الخماسي لإدارة النزاع، وهو النموذج الذي أتى به الباحث (Rahim, 2001) والقائم على بعدين (إهتمام الفرد بنفسه و اهتمامه بالآخرين) حيث ينتج خمسة استراتيجيات أو أساليب لإدارة النزاع التنظيمي والتي هي: التجنب (avoiding)، التسوية (compromising)، التكامل (integrating)، الإيثار أو الإيثار (obliging) والإكراه (dominating). أما المتغير المستقل الذي يقيس فعالية فريق العمل فقد تم الإعتماد على دراسة (Hamidi, 2003) حيث تنقسم إلى بعدين هما الفعالية الداعمة (supportive effectiveness) والفعالية السلبية أو الدفاعية (defensive effectiveness).

**4.5. الصدق والثبات:** لمعرفة مدى اتساق محاور الإستهبيان قام الباحث بحساب معامل Cronbach's alpha، حيث يتضح من خلال الجدول وجود ثبات داخلي بين متغيرات الدراسة حيث تراوح معامل الثبات بين 0,445 لأسلوب الحل الوسط و 0,8 لأسلوب التكامل بالنسبة لمحور أساليب ادارة النزاع، بينما تراوح بين 0,47 لفعالية فريق العمل الدفاعية و 0,8 للفعالية الداعمة أو الإيجابية.

الجدول (1): يبين صدق الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة

معامل الثبات Cronbach's alpha	متغيرات الدراسة	
0.803	التكامل	1
0.657	الإيثار	2
0.445	الحل الوسط	3

0.586	التجنب	4
0.512	السيطرة	5
0.801	الفعالية الداعمة	6

## 5.5. خصائص أفراد العينة:

الجدول (2): يبين خصائص أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية لأفراد العينة	
57.6	99	ذكر	الجنس
42.4	73	أنثى	
33.7	58	بين 20 و 30 سنة	العمر
23.8	41	بين 31 و 40 سنة	
36.6	63	بين 41 و 50 سنة	
5.8	10	أكثر من 60 سنة	
5.2	9	إبتدائي	المستوى التعليمي
12.2	21	متوسط	
50.0	86	ثانوي	
32.6	56	جامعي	
36.6	63	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
13.4	23	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
13.4	23	من 11 سنة إلى 15 سنة	
9.3	16	من 16 سنة إلى 20 سنة	
27.3	47	أكثر من 20 سنة	
25.0	43	مصلحة الحالة المدنية	فرق العمل (المصالح و المكاتب)
9.3	16	مكتب الانتخابات	
11.6	20	مصلحة التجهيزات	
20.9	36	مصلحة الإدارة والمالية	
12.8	22	مصلحة الشؤون الاجتماعية	
11.0	19	مصلحة التعمير والبناء	
9.3	16	ادارة الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماًداً على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح تقارب نسبي بين الذكور و الإناث المشاركين في هذه الدراسة وهذا يبين تقارب في المشاركة بين الجنسين حيث كانت النسبتين 57,6 % و 42,4 % للذكور و الإناث على التوالي، كما أن التمثيل البياني يوضح هذا التجانس. كذلك هنالك اختلاف في أعمار أفراد العينة محل الدراسة، مع سيطرة الموظفين الذين يتراوح سنهم ما بين 41 و 50 سنة وهذا ما يوضح اعتماد البلديات على الأفراد الذين يملكون خبرة طويلة في المصالح الإدارية بها وتأتي نسبة الكبار في

السن أو القريبين من سن التقاعد بنسبة 5,8 %، أما فيما يخص المستوى التعليمي يتضح تفوق للمشاركين الذين يملكون مستوى ثانوي بنسبة 50% تليها نسبة الجامعيين بنسبة 32,6% وهذا بعد استبعاد عدد كبير من الجامعيين الذين يشتغلون بعقود ما قبل الإدماج، أما الأقدمية فقد استحوذت نسبة المستجوبين الذين تقل مدة تنصيبهم ضمن الوظيفة التي يشغلونها أقل من 5 سنوات بنسبة 36,6% ثم تأتي نسبة المشاركين الذين تفوق فترة أقدمتهم عن 21 سنة في الصف الثاني ثم تأتي أولئك الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 6 و 10 سنوات و بين 11 و 15 سنة وهذا ما يوضح افتقار البلديات لبرامج الترقية حسب الأقدمية.

حسب الجدول يتبين سيطرة الموظفين الذين يشتغلون في مصلحة الحالة المدنية بنسبة 25% ثم مديرية الإدارة والمالية بنسبة 20% وهذا يفسر الضغط الذي تشهده يوميا مصالح الحالة المدنية في معظم البلديات في الوطن بصفة عامة وهذا ما يوضح ارتفاع هذه النسبة بينما كانت نسبة مكتب الانتخابات (9,3%) أقل عنصر بسبب ارتباط هذه الوظيفة بفترات معينة تتضمن المراجعة الروتينية للقوائم الانتخابية أو إجراء الانتخاب.

### 6.5. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

1.6.5. المتغيرات المستقلة: تم تقسيم المتغيرات المستقلة إلى 5 أبعاد وهي إستراتيجيات معالجة النزاع التنظيمي سوف نبين نتائج كل إستراتيجية من خلال المتوسطات الحسابية العامة لكل منها ومقارنتها بالمتوسط الفرضي الذي يساوي 3.

### أساليب إدارة النزاع الخمسة:

الجدول (3): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوبي التكامل و الإيثار

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكامل ( <i>Integrating</i> ):
0.95	4.50	أحاول التحقق من الموضوع مع زملائي من أجل إيجاد حل مقبول للجميع.
0.98	4.45	أحاول دمج أفكار مع أفكار زملائي للخروج بقرار مشترك.
1.02	4.36	أعمل دوما مع زملائي من أجل إيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعاتنا.
1.22	4.26	أبادل معلومات دقيقة مع نظرائي لحل المشكل المطروح جماعياً.
1.11	4.27	دوما ما أبدي حرصاً بكل الاهتمامات وإظهارها بشكل واضح حتى تتمكن من حل المسائل بأفضل طريقة ممكنة.
1.01	4.51	أتعاون مع زملائي للخروج بقرارات مرضية للجميع.
0.74	4.7	أحاول العمل مع زملائي من اجل الفهم الصحيح للمشكل.
<b>1,01</b>	<b>4,43</b>	المتوسط العام لعنصر التكامل
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإيثار ( <i>Obliging</i> ):

1.37	3.67	أحاول عموماً تلبية احتياجات جميع زملائي في العمل.
1.33	2.97	عادة ما أتكيف مع رغبات زملائي.
1.38	1.98	اعتبر نفسي خاضعاً لرغبات زملائي.
1.47	3.15	عادة ما أقدم تنازلات لزملائي.
1.3	3.18	عادة أساير اقتراحات زملائي في أغلب الأحيان.
1.32	3.47	أحاول إرضاء تطلعات زملائي.
<b>1,36</b>	<b>3,07</b>	المتوسط العام لعنصر الإيثار

المصدر: من إعداد الباحثين (البرنامج SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط العام لعنصر التكامل يساوي 4,43 بانحراف معياري قدره 1,0 وهذا يعني اتجاه عناصر عينة الدراسة إلى استخدام إستراتيجية التكامل لحل وضعيات النزاع القائمة بين أعضاء الفريق باعتباره أحسن أسلوب لمعالجة النزاع، حيث كانت النتائج تدل على اتفاق تام تقريباً حول هذا الأسلوب وذلك لأن هذا الأسلوب يولي اهتماماً كبيراً بالنفس و بالآخرين، أي أن الموظف يحاول الخروج من وضعية النزاع بحل يرضي توقعاته وتوقعات زملائه في فريق العمل.

من جانب ثاني يبين الجدول الثاني والخاص بأسلوب الإيثار فإن المتوسط الحسابي العام لهذا العنصر يبلغ 3,07 والانحراف المعياري يساوي إلى 1,36 وهذا ما يوضح تساوي بين المتوسطين العام و الفرضي، وهذا يبين اتجاه أعضاء الفرق إلى تجاهل هذا الأسلوب أثناء وقوعهم في نزاع ضمن فريق العمل وهذا ما يظهر حياد أفراد عينة الدراسة عن هذه الإستراتيجية وقد جاء بيان ( اعتبر نفسي خاضعاً لرغبات زملائي) بمتوسط أقل من البيانات التالي حيث كان 1.98 وهو أقل بكثير من المتوسطين العام و الفرضي وهذا يبين اتجاه الأفراد إلى الأنانية عند دخولهم في وضعيات النزاع.

الجدول (4): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب التجنب و الحل الوسط

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التجنب (Avoiding):
1.08	4.43	أحاول تجنب النزاع على الفور وإبقائه على المستوى الشخصي (عدم تعميم النزاع).
1.55	3.34	بسبب اختلافاتي مع زملائي دوماً ما أتجنب فتح باب النقاش معهم.
0.86	4.63	أحاول تجنب الخلاف مع زملائي.
0.93	4.58	أتفادى الصدام مع زملائي.
1.51	3.59	أرى أنني مهتم بإخفاء اختلافاتي مع زملائي لنفسي حتى أتجنب المشاعر السلبية من طرفهم.
1.22	4.36	دوماً ما أتجه إلى تفادي الجدال الغير مرغوب مع زملائي.
<b>1,19</b>	<b>4,16</b>	المتوسط العام لعنصر الحل الوسط
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحل الوسط أو التسوية بالتراضي (Compromising):
1.08	4.35	أحاول إيجاد حل وسط لحل مشكلة مستعصية.
1.07	4.18	عادة ما اقترح حلاً وسطاً لإزالة الجمود و العراقيل.
1.00	4.31	أستخدم أسلوب التفاوض مع زملائي من أجل التوصل لحل وسط.

1.42	3.56	استخدم أسلوب " هات وخذ" بغية التوصل إلى حل وسط.
1,14	4,10	المتوسط العام لعنصر التسوية بالتراضي

المصدر: من إعداد الباحثين (برنامج SPSS)

يتضح من الجدول ارتفاع المتوسط الحسابي العام لأسلوب التجنب عن المتوسط الفرضي حيث بلغ 4,16 وهذا دليل على اتفاق بين عناصر عينة الدراسة حول استخدام إستراتيجية التجنب في وضعيات النزاع التي تمس مصالحهم أو مكاتبهم في البلديات التي ينتمون إليها وقد جاء بيان (أحاول تجنب الخلاف مع زملائي) بمتوسط 4.63 كأعلى متوسط ضمن بيانات أسلوب التجنب الستة وهذا ما يوضح اتجاه أفراد عينة الدراسة بشكل خاص و موظفي البلديات بشكل عام إلى تجنب حالات النزاع حتى على مصالحتهم الخاصة (أسلوب التجنب يمتاز بالاهتمام المنخفض بالنفس و بالآخرين)، والفرد الذي يختار هذا الأسلوب قد يرفض الاعتراف بوجود النزاع في الأساس.

الجدول (5): يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب الإكراه أو السيطرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإكراه أو السيطرة ( <i>Dominating</i> ):
1.34	1.81	استخدم نفوذي لإرغام الآخرين على قبول أفكارتي.
1.14	4.25	استخدم سلطتي لاتخاذ قرار لصالحتي.
1.54	3.11	أرى أنني أستخدم خبرتي لاتخاذ قرار لصالحتي.
0.98	1.42	دائماً ما أأبدي حرصاً في متابعة القضية التي تخصني.
1.18	1.54	أستخدم سلطاتي لكسب وضعية تنافسية.
1,23	2,43	المتوسط العام لعنصر الإكراه أو السيطرة

المصدر: من إعداد الباحثين (برنامج SPSS)

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط العام لأسلوب السيطرة قد بلغ 2,43 وانحراف معياري عام قدره 1,23 وهو ذو مستوى أقل من المتوسط الفرضي وهذا يدل على اعتراض أفراد عينة الدراسة عن استخدام هذه الإستراتيجية عند وقوعهم في نزاع ضمن المصالح أو المكاتب وقد كان اتفاق في عنصر واحد ضمن هذا الأسلوب حيث كان متوسط البيان (استخدم سلطتي لاتخاذ قرار لصالحتي) 4,25 إلا أن البيانات الأخرى كان المتوسط أقل من هذا بكثير حيث جاءت متوسطات البيانات التالية على التوالي (دائماً ما أأبدي حرصاً في متابعة القضية التي تخصني)، (أستخدم سلطاتي لكسب وضعية تنافسية) و (استخدم نفوذي لإرغام الآخرين على قبول أفكارتي) 1,42، 1,54 و 1,81 وهذا ما أدى إلى تقليص المتوسط العام لأسلوب السيطرة، وهذا الأسلوب يبين اتجاه الأفراد إلى الاهتمام بمصالحهم الشخصية على حساب مصالح زملائهم في فرق العمل التي ينتمون إليها.

2.6.5 المتغيرات التابعة : تم تقسيم المتغيرات التابعة إلى عنصرين هما الفعالية الداعمة أو الإيجابية و الفعالية السلبية أو الدفاعية.

الجدول (6): يبين المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفعالية فريق العمل الداعمة و الدفاعية (الإيجابية والسلبية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفعالية الداعمة أو الإيجابية:
1.19	3.95	• أعتبر أنني أمتاز بالانفتاح والصراحة عند التعامل مع فريق العمل بالكامل.
1.22	3.98	• أرى أنه من الضروري احترام، تقبل و الاستماع إلى تعليقات و ردود أفعال الآخرين.
11.1	3.80	• دوما ما أبدي تفهماً لما يشعر به الآخرون أثناء العمل وأحاول الاهتمام بذلك.
1.19	3.77	• أسعى دوما إلى تقدير محاولات الآخرين على مساعدتهم وأرحب بها، مهما كانت إبتقادية أو موجهة ضد فريق العمل.
1.18	3.9	• أعتبر أنني قادر على تشجيع التعاون على حل المشاكل وتقبل إقتراحات الآخرين في ذلك.
1.18	3.89	• دوما ما أقدم الدعم اللازم للأفراد الذين يكافحون من اجل التعبير عن آرائهم ضمن فريق العمل.
1.22	3.95	• أعتبر أنه من الضروري تمييز وتشجيع ردود أفعال الآخرين مهما كان مركزهم في السلم التنظيمي.
<b>1,18</b>	<b>3,89</b>	المتوسط العام لعنصر الفعالية الداعمة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفعالية السلبية أو الدفاعية
1.34	3.59	• أرى أنه لا حرج في الاعتراف بعدم الفهم أو قلة المعلومات الموجودة حول الموضوع محل النقاش عندما يتم إدراك ذلك.
1.39	1.98	• لا أجد أي حرج في فرض سلطتي الرسمية من أجل التأثير في الأفراد والتحكم في نشاطات فريق العمل.
1.47	2.91	• أرى أنني أمتاز بالعفوية وأقول ما أفكر به و غير مهالي بآثار ذلك.
<b>1,4</b>	<b>2,82</b>	المتوسط العام للفعالية الدفاعية

المصدر: من إعداد الباحثين (برنامج SPSS)

يوضح الجدول أن المتوسط العام لمتغير الفعالية الداعمة يساوي 3,89 وانحراف معياري عام بلغ 1,18 وهذا المتوسط أكبر من المتوسط الفرضي (لأننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي في قياس متغيري الفعالية فإن المتوسط الفرضي يساوي 3) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة تميل إلى الموافقة على أنها توفر مناخ داعم ضمن فريق العمل وهذا اتضح في كل الأسئلة التي ترتبط بالفعالية الداعمة ويقترب المتوسط الحسابي من 4,00. من جانب ثاني فإن المتوسط العام لبعده الفعالية الدفاعية يبلغ 2,82 وانحراف معياري بلغ 1,40 وهذا المتوسط أقل من المتوسط الفرضي وهذا يفسر ميل أفراد عينة الدراسة إلى عدم الاتفاق حول عناصر الفعالية الدفاعية وقد اقتربت الاستجابات إلى عدم القيام بالسلوكيات التالية: لا أجد أي حرج في فرض سلطتي الرسمية من أجل التأثير في الأفراد والتحكم في نشاطات فريق العمل التي كان المتوسط الحسابي

1.98 وهو اقل بكثير من المتوسط الفرضي و أرى أنني أمتاز بالنعوية وأقول ما أفكر به و غير مبالي بآثار ذلك التي كان متوسطها الحسابي يساوي 2,91، وهو كذلك أقل من المتوسط الفرضي.

#### 7.5. نتائج الدراسة:

1.7.5. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أساليب ادارة النزاع وفعالية فريق العمل الداعمة (supportive effectiveness): يتضح من خلال الجدول وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكامل وفعالية فريق العمل الداعمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,504) وهي الأعلى مقارنة بالأساليب الأخرى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين كل من أساليب النزاع التجنب، الحل الوسط، و الإيثار وفعالية فريق العمل (0,43)، (0,39) و (0,314) على التوالي، من جانب آخر اتضح وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب السيطرة وفعالية فريق العمل الداعمة. بناءً على ذلك يمكن تفسير علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وهي أساليب معالجة النزاع التنظيمي والمتغير التابع فعالية فريق العمل الإيجابية، على أن استخدام أعضاء فرق العمل لأسلوب التكامل في إدارة النزاع القائم بينهم يؤدي إلى تحسين فعالية فريق العمل وهو ما يعكس علاقة الارتباط الإيجابية بينهما، بينما تنخفض هذه العلاقة بين أساليب التجنب، الحل الوسط و الإيثار على التوالي إلا أنها تبقى إيجابية بين هذه الأساليب و فعالية فريق العمل الداعمة، أما العلاقة بين أسلوب السيطرة و فعالية فريق العمل فكانت سلبية ذات دلالة إحصائية حيث أشارت قيمة معامل الارتباط بينهما إلى القيمة السالبة (-0.106)، وهذا يوضح أنه عند استخدام أسلوب السيطرة من قبل أعضاء فريق العمل فإن الفعالية الداعمة تنخفض وما يدعم ذلك هو قيمة (P-value) التي أشارت إلى 0.000 عند أساليب إدارة النزاع (التكامل، التجنب، الحل الوسط والإيثار) بينما بلغت 0,083 في أسلوب السيطرة وهي أعلى من قيمة  $\alpha = 0,05$  مما يدل على وجود علاقة سلبية بين أسلوب السيطرة و فعالية فريق العمل الداعمة و إلى علاقة إيجابية بين الفعالية الداعمة وأساليب التكامل، التجنب، الحل الوسط والإيثار.

الجدول (7): مصفوفة الارتباط بين اساليب ادارة النزاع وفعالية فريق العمل الداعمة

	الفعالية الداعمة	التكامل	التجنب	الحل الوسط	السيطرة	الإيثار
معامل الارتباط بيرسون الفعالية المعنوية الداعمة	1	.504**	.430**	.390**	-.106-	.314**
معامل الارتباط بيرسون التكامل المعنوية	.504**	1	.439**	.376**	-.265-**	.316**
معامل الارتباط بيرسون التجنب المعنوية	.430**	.439**	1	.449**	.073	.221**
معامل الارتباط بيرسون الحل المعنوية الوسط	.390**	.376**	.449**	1	.078	.357**
معامل الارتباط بيرسون السيطرة المعنوية	-.106-	-.265-**	.073	.078	1	.223**
معامل الارتباط بيرسون الإيثار المعنوية	.314**	.316**	.221**	.357**	.223**	1

الجدول (7): مصفوفة الارتباط بين أساليب إدارة النزاع وفعالية فريق العمل الداعمة

	الفعالية الداعمة	التكامل	التجنب	الحل الوسط	السيطرة	الإيثار
معامل الارتباط بيرسون الفعالية المعنوية الداعمة	1	.504**	.430**	.390**	-.106-	.314**
معامل الارتباط بيرسون التكامل المعنوية	.504**	1	.439**	.376**	-.265-**	.316**
معامل الارتباط بيرسون التجنب المعنوية	.430**	.439**	1	.449**	.073	.221**
معامل الارتباط بيرسون الحل المعنوية الوسط	.390**	.376**	.449**	1	.078	.357**
معامل الارتباط بيرسون السيطرة المعنوية	-.106-	-.265-**	.073	.078	1	.223**
معامل الارتباط بيرسون الإيثار المعنوية	.314**	.316**	.221**	.357**	.223**	1

هناك ارتباط عند مستوى معنوية (0,01)\*\*.

المصدر: من إعداد الباحثين (بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

### 2.7.5. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة النزاع والفعالية السلبية (أو الدفاعية) ضمن فريق العمل.

يتضح من خلال الجدول وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التكامل وفعالية فريق العمل الدفاعية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0,066)، كذلك توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب وفعالية فريق العمل الدفاعية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-0,079) وهي الأقل مقارنة بالأساليب الأخرى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين كل من أساليب النزاع (الحل الوسط، السيطرة و الإيثار) وفعالية فريق العمل الدفاعية (0,132)، (0,272) و (0,307) على التوالي، وهذا ما يوضح وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الحل الوسط، السيطرة و الإيثار وفعالية فريق العمل الدفاعية. بناءً على ذلك يمكن تفسير علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وهي أساليب معالجة النزاع التنظيمي والمتغير التابع ففعالية فريق العمل السلبية، على أن استخدام أعضاء فرق العمل لأسلوب التكامل وأسلوب التجنب في إدارة النزاع القائم بينهم يؤدي إلى تخفيض فعالية فريق العمل الدفاعية وهو ما يعكس علاقة الارتباط السلبية بينهما، بينما تتحسن هذه العلاقة بين أساليب الحل الوسط، السيطرة و الإيثار على التوالي إلا أنها تبقى إيجابية بين هذه الأساليب وفعالية فريق العمل الدفاعية، وهذا يوضح أنه عند استخدام أسلوب التكامل وأسلوب التجنب من قبل أعضاء فريق العمل فإن الفعالية الدفاعية تنخفض وما يدعم ذلك هو قيمة (P-value) التي أشارت إلى 0.000 عند أساليب إدارة النزاع (السيطرة والإيثار) بينما بلغت (0.393) في أسلوب التكامل و (0,302) لأسلوب التجنب و (0,084) لأسلوب الحل الوسط وهي أعلى من قيمة  $\alpha = 0,05$  مما يدل على وجود علاقة سلبية بين كل من أسلوب



التكامل، أسلوب التجنب و أسلوب الحل الوسط و فعالية فريق العمل الدفاعية و إلى علاقة إيجابية بين الفعالية الداعمة وأساليب الحل الوسط والإيثار.

الجدول (8): مصفوفة الارتباط بين اساليب ادارة النزاع وفعالية فريق العمل الدفاعية أو السلبية

	الفعالية الدفاعية	التكامل	التجنب	الحل الوسط	السيطرة	الإيثار
معامل الارتباط بيرسون الفعالية الدفاعية المعنوية	1	-.066-	-.079-	.132	.272**	.307**
معامل الارتباط بيرسون التكامل المعنوية	-.066-	1	.439**	.376**	-.265**	.316**
معامل الارتباط بيرسون التجنب المعنوية	-.079-	.439**	1	.449**	.073	.221**
معامل الارتباط بيرسون الحل الوسط المعنوية	.132	.376**	.449**	1	.078	.357**
معامل الارتباط بيرسون السيطرة المعنوية	.272**	-.265**	.073	.078	1	.223**
معامل الارتباط بيرسون الإيثار المعنوية	.307**	.316**	.221**	.357**	.223**	1

\*\* هناك إرتباط عند مستوى معنوية (0,01)

المصدر: من إعداد الباحثين (بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS)

## 6. الخاتمة:

من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أساليب إدارة النزاع داخل فرق العمل (المصالح، المكاتب و المديريات) في البلديات التي تناولتها هذه الدراسة جاءت مرتبة كمايلي:

- يميل موظفو إدارات البلدية لاستخدام أسلوب التكامل بمتوسط 4,43 وذلك لأن إتباع الموظف لهذا الأسلوب في إدارة النزاع التنظيمي يساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، ويعمل على زيادة إحساس الأعضاء بفاعلية الفريق على تحقيق أهدافه المسطرة.

- يميل موظفو البلديات لاستخدام أسلوب التجنب بمتوسط 4,16 ويعني ذلك بأن أعضاء المصالح و المديريات في البلديات يبذلون جهداً لتجنب الكراهية و التوترات بينهم كما يعملون على إزالة الروتين والملل وتخفيف الاحتكاكات مع بعضهم البعض، وقد ظهر من خلال معامل الارتباط بين أسلوب التجنب و فعالية الفريق الداعمة حيث بلغ 0,43 كثنائي أسلوب بعد إستراتيجية التكامل، بالتالي فإن إتجاه الموظفين إلى إستخدام هذا الأسلوب يزيد من فعالية الفريق لفترة وجيزة لأن الهروب

عن حل النزاع يبقى الفريق في حالة من التأهب وتنقص ثقة العضو من الفريق وبالتالي يكون لها انعكاس على الروح المعنوية للأعضاء التي تعتبر عنصر مهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

- يميل أعضاء الفرق في المصالح الإدارية للبلدية إلى إستخدام أسلوب الحل الوسط بمتوسط 4,1 حيث أنه من خلال هذه الإستراتيجية يستطيع الأفراد من حل المشاكل و الصعوبات و اقتراح أرضية للحل و تقريب وجهات النظر، وذلك من خلال التنازل عن بعض الصلاحيات للعضو من أجل كبح النزاعات ضمن الفريق، تخلق هذه الإستراتيجية نوع من الرضا لدى الأعضاء لأنها تسوي النزاع من خلال التفاوض بين الأطراف وتعتمد على مناقشة أسباب حدوث النزاع وإيجاد أحسن الحلول التي يمكن أن يقبلها الأعضاء المتنازعين، على الرغم من أن هذه الإستراتيجية تأخذ وقت طويل إلا أنها مفيدة في زيادة فعالية الفريق وتحسين الأداء ككل.

- يميل الأعضاء في المديرية و المصالح الإدارية ضمن البلدية إلى إستخدام أسلوب الإيثار أو التنازل بمتوسط 3,07 حيث يحرص الأعضاء على عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحها، وذلك من خلال التنازل عن كل الحقوق في حالات النزاع الواقعة للأطراف المنافسة لها حتى يتفادوا النزاع بشكل سريع.

- يتجه أعضاء فريق العمل ضمن المصالح، المديرية و المكاتب في البلدية إلى انتهاج إستراتيجية السيطرة بمتوسط 2,43 حيث يحاول الفرد إستخدام طرقة الخاصة من أجل متابعة و تحقيق الأهداف، كما أنه يميل إلى مواجهة النزاع بالحقائق والعمل معالجته بجميع الطرق المتاحة مستفيداً من سلطاته وصلاحياته في العمل، وهذا يخلق الكراهية ويجبر بعض الأعضاء على التخلي عن مناصبهم أو تغييرها ويؤثر على فعالية الفريق ككل فيؤدي إلى خلق مناخ سلبي ضمن الفريق و يساعد على تخفيض الإنتاجية و زيادة الإحباط المعنوي عند الأعضاء الآخرين.

- لقد أظهرت الدراسة الحالية وجود مستويات عالية من الارتباط بين أسلوب التكامل وفعالية فريق العمل الإيجابية ومستويات أكبر بين أسلوب الإيثار وفعالية فريق العمل الدفاعية

- تختلف وجهات نظر الأفراد إلى النزاع التنظيمي، فيرى البعض أن مواجهة النزاع التنظيمي تقع خارج مسؤولياته و أنها من مهام الشؤون القانونية، بينما يحاول البعض الآخر بذل الجهود لإنهاء النزاعات وتخفيض حدتها.

- أظهرت الدراسة أن الأفراد يميلون نحو استخدام أسلوب التكامل كإستراتيجية لإدارة النزاع، وذلك من خلال العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين هذا الأسلوب و فعالية الفريق الداعمة، وبالرغم من إتجاه مجموعات العمل إلى تطوير الكفاءة، التماسك بين الأعضاء و التعاون وتكاملها اجتماعياً إلا أن هذه الدراسة لم تكشف إستخدام أكثر من أسلوب وحيد يؤثر بشكل كبير في فعالية الفريق. - الإدارة الفعالة للنزاع يمكن أن تؤدي إلى مستويات أعلى من التعاون بين الأعضاء وتطوير الفريق لأساليب إبداعية تجعله قادراً على التعامل مع وضعيات النزاع المستقبلية بكفاءة و بفاعلية، حيث أنه بإدارة النزاع بشكل صحيح فإن النزاع ينتج أفكاراً جديدة لتغيير، ويعطي لأعضاء فرق العمل فرصة لتوسيع قابليتهم وتحفزهم على الإبداع في حل المشاكل. وعلى النقيض من ذلك، فإن النزاع الذي يبقى ضمن فرق العمل يمكن أن يخفض الروح المعنوية، يعيق تحقيق الأهداف وكذا الدفاعية لإنجاز أهداف جديدة، سواء كان النزاع حقيقي أو مدرك فإنه يؤثر على الروح المعنوية للأفراد.

- تبين من خلال الدراسة الحالية و الدراسات السابقة أنه: عندما تكون العلاقات الشخصية قوية، فإن الفرق تعمل بشكل أكثر انفتاحاً، وتمتاز بتبادل الخبرة والمعرفة، كما أنه عندما تكون الفرق تعاونية تتبادل المعلومات و الموارد فإنها من الممكن أن تكون أكثر فاعلية في القيام بأدوارها على أحسن وجه.

قائمة المراجع:

المراجع العربية :

1. أحمد ماهر. (1995). *السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات*، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، ط5.
2. هاني عبد الرحمان و صالح الطويل. (1986). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم*، عمان ، الجامعة الأردنية.

المراجع الأجنبية :

3. Athanasaw Y. A. (2000). Cross-functional teams in the public sector (Teams characteristics and team member knowledge, skills and ability relationships to the effectiveness of the team); a dissertation submitted to NOVA *South-eastern University*.
4. Bass, B. M., Stogdill, R. M. (1990). Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.). New York: *Free Press*.
5. Blake, R. R., Mouton, J. S. (1997). The managerial grid, Houston, TX: Gulf, 1964.
6. Correia, A. (July 2006). Understanding conflict in teamwork: contributions of a technology – rich environment to conflict management, *submitted to the faculty of the school of education*, Indiana University.
7. De dreu Carsten K. W. & Evert Van de vliert, Using conflict in organizations, Beverly Hills, CA: *Sage*.(book from internet)
8. De Dreu Carsten K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought, *Journal of organizational behaviour*, vol. 29. pp 5-18.
9. De Dreu Carsten K.W. and Laurie R. Weingart. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: A meta-analysis, *Journal of applied psychology*, vol.88.
10. De Dreu, C., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. (2004). Conflict at work and individual well-being, *International Journal of Conflict Management*, Vol.15. №.1, 6-26.
11. Folger, R., & Baron, R. A. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice, hi G. R. VandenBos & E. Bulatao (Eds.), Violence on the job: Identifying risks and developing solutions (pp. 51-85). Washington, DC: *American Psychological Association*.
12. Hackman, J. R. (1983). The design of effective work group. In J. w. Lorsch, (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*, pp. 315-342, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
13. Hamidi M. (2003). An examination of the relationship between managers' relationship skills and organizational health, organizational commitment, and organizational

- effectiveness in the states sports headquarters sectors. Doctoral thesis, *faculty of physical education, Tehran University*
14. Hamlyn-Harris, J. H., Hurst, B., von Baggio, K., & Bayley, A. J. (2006). Predictors of team work satisfaction. *Journal of Information Technology Education*, 5, 299–315.
  15. Jehn Karen A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict, *Administrative science quarterly*, University of Pennsylvania, vol. 40, №. 2, Jun.
  16. Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization. Boston: *Harvard Business School*.
  17. Lira, E. M., Ripoll, P., Peiro, J. M., & Gonzalez, P. (2006). The roles of group potency and information and communication technologies in the relationship between task conflict and team effectiveness: A longitudinal study. *Computers in Human Behavior*, 23, 2888-2903.
  18. Medina, F. J., Dorado, M. A., Munduate, L., Martínez, I., & Mañas, M. A. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tareas sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 19, 3-15.
  19. Michelle L. Neal. (1998). The relationship between group values and overall performance, USA.
  20. OETZEL J. G. (1999). The influence of situational features on perceived conflict styles and self-construal in work groups, *Elsevier Science Ltd*, University of New Mexico, USA, Vol. 23, №. 4.
  21. Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1986). Conflict and negotiation. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*, pp. 449-590. *Newbury Park, CA: Sage*.
  22. Rahim M. Afzalur. (2001). *Managing conflict in organization, Greenwood publishing group*, 3 edition.(book from internet)
  23. Rahim M. Afzalur, T.V. (1979). Bonoma, organizational conflict: A model for diagnosis and intervention, *Psychological Reports*, Vol. 44, pp 1323-1344.
  24. Rahim M. Afzalur. (2002). toward a theory of management organizational conflict, *the international journal of conflict management*, vol. 13, №. 3. pp. 206- 235.
  25. Rittle Dennis C. (2007). Value diversity and Affective conflict reduction Model: Reducing value diversity through servant leadership, *School of global leadership & Entrepreneurship*, REGENT UNIVERSITY, July.
  26. Shachaf, P., & Hara, N. (2005). Team Effectiveness in Virtual Environments: An Ecological Approach, *An ecological approach*, Indiana University.
  27. Su-Mei Lin. (2003). relationship among conflict management styles, employees' job satisfaction and team effectiveness, a comparison between public and private hospitals in Taiwan, *a dissertation submitted to the school of business and entrepreneurship*, Nova South-eastern University.
  28. Sundstrom, E. D. (1999). Supporting work team effectiveness: best management practices for fostering high performance. San Francisco: *Josses-Bass Publishers*.

29. Taqadus Bashir Chaudhry, P. A. Shami, Iqbal Saif and Mehboob Ahmed. (2008). Gender Differentials In Styles Of Organizational Conflict Management, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4. №. 4, 342-357, sept.
30. Thomas, K.W. (1964). Conflict and conflict management, In M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp 889-935, Chicago: Rand McNally.
31. Tjosvold D. (2001). Chunhui and Kenneth S, Law, Constructive conflict in china: Cooperative conflict as a bridge between east and west, *Journal of world business*, vol. 36. №. 2, 166-183, Hong Kong.
32. Wood,S. (2001). Conflict in teams, *Institute of Work Psychology*, University of Sheffield.
33. Zhang Lihue, Jasper S. Dhaliwal and Mark L. (2007). Gillenson, an Exploratory Research Study on Interpersonal Conflict between Developers and Testers in Software Development.

المواقع الإلكترونية :

34. <http://www.foundationcoalition.org/teams>, October 2009.