

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education

Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة الافتراضية السورية

الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في فعالية فرق العمل وتعزيز روح الإبتكار

دراسة ميدانية في الشركات الهندسية السورية الخاصة

The applied methods of conflicts management and its role in team
efficiency and innovation

Case study in Syrian private engineering companies

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد الطالب:

رشيد موسى (Rashid_91322)

إشراف

الدكتور عبد الحميد الخليل

الإهاداء

إلى زوجتي الغالية رزان غيبور لدعمها المتواصل والمستمر رغم صعوبات الحياة

شكر وتقدير

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل وعالی التقدير إلى الجامعة الافتراضية وهيئة التدريسية على الجهود التي يقدمونها في سبيل إثراء معارف الطلاب وتوسيع مداركهم بما يخدم سوق العمل ويعزز فرص الخريجين.

وأخص بالشكر الدكتور عبد الحميد الخليل على جهده المتميّز في إخراج هذا البحث إلى النور بفضل توجيهاته ومتابعته الحثيثة، كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة الحكم على جهودهم في مناقشة هذا البحث وإثرائه بملحوظاتهم.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأصدقاء والزملاء الذين عملنا سوية لمدة عامين من الزمن في أبحاث مشتركة، وأخص بالذكر الزميل المهندس محمود اسماعيل على مساهمته القيمة، والزميلة ندى صارم على دعمها القيم واللامحدود خلال فترة الدراسة.

ملخص البحث

الطالب: رشيد موسى

العنوان: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في فعالية فرق العمل وتعزيز روح الإبتكار

دراسة ميدانية في الشركات الهندسية السورية الخاصة

عام 2019

جامعة الافتراضية السورية

إشراف الدكتور: عبد الحميد الخليل

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ضمن فرق العمل في الشركات الهندسية السورية الخاصة، ومن خلالها يتم التعرف على أوضاع فرق العمل في هذه الشركات وأهم المشاكل التي تعانيها.

يتألف مجتمع الدراسة من حوالي 27 ألف مهندس يعملون في شركات القطاع الخاص الهندسية في مختلف مناطق سوريا، وقد تم توزيع الاستبيان عبر الانترنيت على عينة عشوائية مؤلفة من 100 مهندس ومهندسة.

وقد استخدم الباحث عدداً من الطرق الاحصائية باستخدام برنامج SPSS للعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن النمط التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي هو النمط الأفضل والذي يؤدي إلى تثمير الصراع، وإن الصراع المثمر يزيد من فعالية فرق العمل، كما أن تنمية روح الإبتكار والإبداع في المنظمة يحتاج إلى فرق عمل فعالة.

الكلمات المفتاحية: فرق العمل، إدارة الصراع، فعالية الفريق، الإبتكار.

Abstract

Student: Rashid Moussa

Title: The applied methods of conflicts management and its role in team efficiency and innovation - Case study in Syrian private engineering companies

Syrian Virtual University

Year: 2019

Supervised by: Abdulhamid AlKhalil, Ph.D.

This study aims to identify the methods used in managing the organizational conflict within the teams of Syrian private engineering companies, through which the conditions of the teams in these companies and the most important problems they suffer are identified.

The study community consists of about 27,000 engineers working in private engineering companies in various regions of Syria, and the questionnaire was distributed over the Internet to a random sample of 100 engineers. The researcher used a number of statistical methods using SPSS to view and analyse the results of the study.

The study concluded that the collaborative pattern in the management of organizational conflict is the best and that leads to the productivity of conflict, that productive conflict increases the effectiveness of teams, and that the development of the spirit of innovation and creativity in the organization requires effective teams.

Key words: Teamwork, conflict management, team effectiveness, innovation.

لجنة الحكم

تم تحديد لجنة حكم من أجل مناقشة مشروع التخرج ببرنامج ماجستير ادارة الاعمال لفصل خريف 2018

عضو لجنة الحكم الأول: د. أسامة الفراج

عضو لجنة الحكم الثاني: د. فداء ناصر

قائمة المحتويات

الفصل الأول: الإطار المنهجي لدراسة إدارة الصراع التنظيمي في فرق العمل	1
1: المقدمة	1
2: الدراسات السابقة	2
3: أهم نتائج الدراسات السابقة	6
4: مشكلة وتساؤلات البحث	7
5: فرضيات الدراسة	7
6: أهداف الدراسة	9
7: أهمية الدراسة	9
8: المنهج	10
1: المبحث الأول: فرق العمل	11
1-1: المفاهيم الأساسية في فرق العمل	11
2: أنواع فرق العمل	12
3-1-2: بناء فرق العمل الفعالة وتطويرها	16
2-2: المبحث الثاني: إدارة الصراع وتأثيراتها على فعالية الفريق	19
1-2-2: تشكل النزاعات في بيئة الشركات ونظمات الأعمال	19
2-2-2: أسباب ودوافع تشكل النزاعات	20
3-2-2: نتائج النزاعات في بيئة الشركات	21
4-2-2: مفهوم إدارة الصراع وأهدافه	23
5-2-2: طرق إدارة الصراع	23
3-2: المبحث الثالث: روح الابتكار في المنظمة	27
1-3-2: تعريف الابتكار	27
2-3-2: عناصر الابتكار	27
3-3-2: إدارة الابتكار	28
4-3-2: مراحل وخطوات عملية إدارة الأفكار	28
5-3-2: أهمية الابتكار	29

29	6-3-2: أنواع الابتكار
29	7-3-2: العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبتكار
30	4-2: خلاصة الفصل الثاني
31	3: الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
31	1-3: المجتمع والعينة
31	2-3: أساليب جمع البيانات
31	3-3: حدود البحث
32	4-3: أداة الدراسة الميدانية وتوصيف متغيرات الدراسة
33	5-3: الأساليب المستخدمة في التحليل الاحصائي
33	1-5-3: اختبار ألفا – كرونباخ (CRONBACH'S ALPHA)
FREQUENCIES AND	2-5-3: التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (%)
36	(PERCENTAGES
41	3-5-3: حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات أبعاد ومحاور الدراسة:
45	4-5-3: الإرتباط بين متغيرات الدراسة
48	5-5-3: اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE WAY ANOVA)
49	6-3: النتائج
50	7-3: التوصيات
50	8-3: الأبحاث المقترحة في المستقبل
52	المراجع العربية
52	المراجع الأجنبية
53	موقع الانترنت
54	الملحق

قائمة الجداول

13	جدول رقم (1-2) تصنيف فرق العمل وأنواعها
15	جدول رقم (2-2) النماذج الكلاسيكية لفرق العمل
17	جدول رقم (3-2) العمليات التي يتعرض لها الفريق
23	جدول رقم (4-2) مستوى أداء المنظمة كتابع لمستوى الصراع
24	جدول رقم (5-2) طرق حل النزاعات الشخصية في أوضاع مختلفة
32	جدول رقم (1-3) محاور البحث وأبعاده
32	جدول رقم (2-3) تثقيل الإجابات المتابحة للإستبيان وفق لايكرت
33	جدول رقم (3-3) معنى المتوسطات الحسابية لمقياس لايكرت
34	جدول رقم (4-3) قيمة معامل ألفا – كرونباخ عند حذف العبارة
36	جدول رقم (5-3) معامل ألفا – كرونباخ لأبعاد البحث
41	جدول رقم (6-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول (نطء الإدارة التعاونى)
42	جدول رقم (7-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول (نطء الإدارة التنافسى)
42	جدول رقم (8-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول (نطء الإدارة التجنبى)
43	جدول رقم (9-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني (نطء الصراع المثمر)
44	جدول رقم (10-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث (فعالية الفريق)
44	جدول رقم (11-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع (روح الابتكار)
45	جدول رقم (12-3) علاقة الارتباط بين أبعاد ومحاور البحث
45	جدول رقم (13-3) نتائج الانحدار البسيط لأثر المتغيرات وفق نموذج الدراسة
48	جدول رقم (14-3) أثر الفروقات الديمغرافية على فعالية الفريق وفق ANOVA

قائمة الأشكال

8	شكل رقم (1-1) نموذج علاقة الفرضيات
22	شكل رقم (1-2) مستوى أداء المنظمة كتابع لمستوى الصراع
26	شكل رقم (2-2) إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
37	شكل رقم (1-3) توزع العينة وفق الفئات العمرية
38	شكل رقم (2-3) توزع العينة وفق عدد سنوات الخبرة
39	شكل رقم (3-3) توزع العينة وفق مستوى الدخل
40	شكل رقم (4-3) توزع العينة وفق عدد سنوات العمل في الشركة الحالية
41	شكل رقم (5-3) توزع العينة وفق الجنس
48	شكل رقم (6-3) نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي لدراسة إدارة الصراع التنظيمي في فرق العمل

1-1: المقدمة

تعتمد معظم الشركات الهندسية على فرق العمل في تنظيم وتقسيم العمل الهندسي، وأصبح تطور الشركات وتوسعها مرهوناً بفعالية فرق العمل وانسجامها الداخلي وعلاقتها الخارجية مع فرق العمل الأخرى وبباقي الأقسام والإدارات.

باتت فرق العمل هي اللبنة الأساسية في تنظيم الشركات ومنظمات الأعمال، فلم يعد يُنظر للعامل أو الموظف كفرد، بل كعضو في الفريق، وأصبح توصيف عضو الفريق توصيفاً مطلوباً في الوظائف المختلفة ومهارة ينبغي تدريب الموظفين الجدد عليها، من خلال العمل والألعاب الجماعية والتدريب المكثف داخل الشركة أو عبر معاهد متخصصة.

وتركت الشركات ومنظمات الأعمال على الحياة الداخلية للفريق وإنسجامها، لأن فعالية الفريق وتحقيق أهدافه مرهونة بالانسجام الداخلي، كما أن التعاون بين فرق العمل مرهون بالانسجام الداخلي، فليس من المنطقي أن تكون العلاقة الخارجية مع فرق العمل تتسم بالانسجام، بينما فريق العمل غير منسجم داخلياً.

من جهة أخرى باتت معظم الشركات في عالم الأعمال تعتمد التنافسية كمعيار من معايير تقييم الأداء وبالتالي الارتقاء والتطور في السلم الوظيفي، ورفع مستويات التنافسية بين العاملين يؤدي إلى زيادة حدة الصراعات التنظيمية، حتى بات الصراع التنظيمي من طبائع الأمور، لا بل إن غياب الصراعات التنظيمية لم يعد ظاهرة صحية، فقد أصبح غيابه يشير إلى إنتشار الإحباط واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية، كما أن زيادة حدة الصراع قد يخرجه عن إطاره الوظيفي مما قد يؤثر سلباً في حسن أداء المنظمة وقد يؤدي لحرفها عن أهدافها.

فالتنافس، والصراع التنظيمي الناتج عنه، هو قاطرة تطوير الأعمال بشرط أن يكون تنافساً احترافياً ضمن حدود العمل والحوول دون شخصنته. وإن تعزيز روح الإبتكار والإبداع والتطوير في الشركات ومنظمات الأعمال يحتاج فرق عمل فعالة ومنسجمة، لأن الطاقات اللازمة للإبتكار والإبداع كبيرة وكبيرة جداً، وإن إهدر الطاقات والموارد في الصراعات الجانبية سيؤدي حتماً إلى عرقلة مسيرة الإبداع والإبتكار.

في هذه الدراسة سنبحث في الأساليب المتتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ضمن فرق العمل في الشركات الهندسية الخاصة في سوريا. حيث يتطرق الفصل الأول إلى الدراسات السابقة حول إدارة الصراع التنظيمي في

فرق العمل وأهم النتائج التي توصلت إليها وبالتالي صياغة مشكلة البحث وأهدافه وتبيان أهميته. بينما يدرس الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة ويعمق النتائج حول إدارة الصراع التنظيمي وفعالية فرق العمل وروح الإبتكار في المنظمات، ويخصص الفصل الثالث للدراسة الوصفية التحليلية، عبر عينة احصائية تم استبيان آرائها باستخدام إستبانة الكترونية، وتحليلها بالأساليب الاحصائية.

ويختتم البحث بتكييف للنتائج وعرض المقترنات والتوصيات بهدف تعليم نتائج يمكن الاستفادة منها في خفض مستوى النزاعات إلى المستوى الذي يجعلها محفزة للفريق ككل.

1-2: الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات التي تطرقت إلى إدارة الصراع التنظيمي ضمن فرق العمل مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، ثم نلقي عليها في فقرة مستقلة.

استخدم (De Dreu & Weingart, 2003) التحليل البعدى (Meta-analysis) لدراسة العلاقة بين الصراع الوظيفي – صراع الدور (Task conflict) والصراع الشخصي (Relationship conflict) وأداء الفريق ورضا أعضاء الفريق. وأظهر البحث علاقة إرتباط تبادلية قوية وسلبية بين الصراع الشخصي وأداء الفريق ورضا أعضائه. وأظهر البحث نتائج مشابهة عند دراسة العلاقة بين الصراع الوظيفي وأداء الفريق ورضا أعضائه حيث أظهر علاقة إرتباط تبادلية قوية وسلبية فيما بينهم. وبينت الدراسة أن تأثير الصراع أشد سلبية عند أداء المهام المعقدة (صناعة القرار، المشاريع، المهام المختلطة) عنه في المهام الأقل تعقيداً (كالإنتاج مثلًا). كما أن مستوى التأثير السلبي للصراع على الأداء يتاثر بمستوى حدة الصراع ويتنااسب معه طرداً.

من جهة أخرى تبين أنه لا فرق في التأثير بين الصراع الوظيفي والصراع الشخصي على أداء الفريق ورضى أعضائه، فكلاهما ذو علاقة تبادلية ذات تأثير سلبي معتدل على أداء الفريق ورضى أعضائه.

وتخلص الدراسة إلى أنه من السابق لأوانه اعتبار أن الصراع له تأثير إيجابي على أداء الفريق، فرغم أن الدراسة بينت أن بعض المهام تتأثر بالصراع أقل من غيرها، إلا أن التأثير كان سلبياً دوماً. لذلك يقترح الباحثان أن تركز الأبحاث المستقبلية على كيفية قيام أعضاء الفريق بإدارة المهام وإدارة الصراع الشخصي فيما بينهم. فقد يكون للصراع عواقب ايجابية في ظروف شديدة التحديد، وعلى الباحثين دراسة هذه الظروف تحديداً.

حللت دراسة (Aritzeta et al., 2005) العلاقة بين الأدوار المفضلة لأعضاء الفريق وأنماط إدارة الصراعات الشخصية. وانطلاقت الدراسة من قناعة أن الأدوار المفضلة لأعضاء الفريق تنقسم إلى (المنجز، المنفذ، عضو الفريق، المتخصص، المقيم، المنق卜، المبدع، القائد)، وتوصلت إلى أن كل دور يتعلّق بنمط من أنماط إدارة الصراع الشخصي المتمثلة في (الهيمنة، الاندماج، التجنّب، المساومة، والإلزام). توصلت الدراسة إلى أنه عند زيادة حدة الصراع إلى مستويات الاضرار بالتواصل الشخصي يمكن تخفيض التوتر من خلال تعزيز دور المنسق وعضو الفريق والمنقب (الباحث عن الموارد) وهذا يعني استخدام نمط الاندماج (دمج الجهود) لإيجاد حلول للمشكلات وإرضاء كافة الأطراف وتبادل المعلومات. كذلك في حال تحول الصراع إلى صراع مخفي (نمط التجنّب) وتم إخفاء المشاعر العدوانية لصالح النمية فإن الدور المهيمن في الفريق قد يكون للمنجز والمنفذ وعضو الفريق، في هذا الظرف لابد للمنسق والقائد أخذ زمام المبادرة والتحدث علناً للتخلص من حالة الإستعصاء. من جهة أخرى فإن أنماط التعامل مع الصراعات الشخصية ضمن الفريق تتغير بمرور الزمن وبتغير الظروف. وتوصلت الدراسة إلى أنه ومع مرور الزمن تزداد أدوار أعضاء الفريق وضوحاً وينخفض مستوى التباس الدور، كما أن عملية التعلم وأيضاً مرور الزمن يؤديان إلى تلطيف العلاقة بين الأدوار ونمط الصراع. وتقترح الدراسة أن تتركز الأبحاث المستقبلية على تأثير الفروقات الجنسية في توازن الفريق وأدائه وكذلك دراسة ديناميكيات الصراع في الفريق وكيفية إدارتها. وتعترف الدراسة بمحدوديتها لاعتمادها على عينة بدلاً من اتباع النهج التجريبي، خاصة وأن بعض الأدوار كالقائد والمتخصص لم تكن واضحة في العينة مجتمع الدراسة.

ركز (Chen et al., 2005) بحثه على دور إدارة الصراع في فعالية فرق الإدارة العليا والإبداع في الصين، باعتبار أن لفرق الإدارة العليا أهمية كبيرة في تطوير المنظمة على أن تكون مواكبة للإبداع وتغيرات السوق. وهناك تيارات عديدة في الأبحاث الإستراتيجية تحتاج أن الصراع والتنوع يزيدان فعالية فرق الإدارة العليا. لذلك درس الباحثون ماهية تأثير إدارة الصراع في فعالية القيادة وتعزيز روح الإبتكار. وقاموا بقياس أساليب إدارة الصراع وتصنيف فرق العمل إلى (فريق ذي إدارة صراع تعاونية، فريق ذي إدارة صراع تنافسية، فريق ذي إدارة صراع تجنبية أي يتتجنب الصراع)، وعلاقة الأنماط الثلاثة بالصراع المتمر كنتيجة للصراع الأولى. كما جمع الاستبيان آراء المدراء عن فرق العمل التي يقودونها وعلاقة فعالية الفريق بروح الإبداع التي تتمتع بها منظماتهم.

وقد أكدت النتائج على النظرية القائلة بأن إدارة الصراع بالأسلوب التعاوني تساهم في زيادة فعالية فرق الإدارة العليا. فقد بين التحليل الإحصائي أن إدارة الصراع بطريقة تعاونية تحسن الصراع المثير، وهو وبالتالي يزيد فعالية فرق الإدارة العليا مما يعكس إيجابياً على روح الإبتكار والإبداع في المنظمة.

إستكشفت دراسة (Somech et al., 2009) ديناميكيات إدارة الصراع كظاهرة مرتبطة بالفريق. ودرست العلاقة بين المدخلات المتغيرة (بنية المهام وترتبطها) من جهة، ونمط إدارة الصراع (تعاوني أو تنافسي) وأداء الفريق وكيف تؤثر هوية الفريق في العلاقات بين أعضائه. وقد ركز البحث على فرق العمل العاملة في شركات التكنولوجيا العالمية.

وتوصل البحث إلى أن المستويات العالية من وضوح هوية الفريق والمهام المشتركة مرتبطة بالنطاق التعاوني في إدارة الصراع، والذي يعزز بدوره أداء الفريق. من جهة أخرى فإن النمط التنافسي للفريق أثر سلباً على أداء الفريق ، ففي هذا النمط الجهود والمهام المشتركة وهوية الفريق لا تؤثران على أداء الفريق.

علاوة على ذلك، فإن مستوى ترابط المهام في النطاق التعاوني لا يؤثر في مستوى تعاون الفريق، وقد يؤدي إلى إنخفاض مستوى التعاون بشكل طفيف عند الإنقال من المهام البسيطة إلى المهام المعقدة والمترابطة فيما بينها. لكن في الفرق ذات الهوية الواضحة فإن مستوى التعاون يزداد بازدياد ترابط المهام. وبالتالي خلصت الدراسة إلى أن هوية الفريق هي آلية فعالة لترجمة جهود الفريق ومهامه المشتركة إلى إنجازات متميزة. وتستطيع الإدارة تعزيز هوية الفريق عن طريق مشاركة الأفراد في صنع القرار والقيام بنشاطات مشتركة وإنجاز المهام بشكل مشترك ووضع أهداف مشتركة لكل أعضاء الفريق. أي أن خلق ترابط بين المهام والأهداف المشتركة قد يعزز هوية الفريق.

درس (Tekleab et al., 2009) العلاقة بين الصراع في الفريق وإدارة الصراع وتماسك الفريق وأدائه، وبينت نتائج جمع البيانات أن إدارة الصراع لها تأثير إيجابي و مباشر على تماسك الفريق، كما تؤدي لتلطيف العلاقة بين الصراع الشخصي وتماسك الفريق وأيضاً بين صراع الدور وتماسك الفريق.

وتؤكد هذه الدراسة على أن المستوى العالمي من إدارة الصراع لا يزيد من تماسك الفريق بشكل مباشر حسب، لكنه أيضاً ينبع إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية للصراع الشخصي والصراع الوظيفي في تماسك الفريق.

وبيّنت الدراسة أن تماسّك الفريق يحسن الأداء الملحوظ والرضى في الفريق وإستمرارية الفريق وتطوره. وتقترح الدراسة التركيز مستقبلاً على فهم سبب تأثير الإدارة الفعالة للصراع في العلاقة بين تماسّك الفريق وصراع الأدوار، وأيضاً الدور الملطف لإدارة الصراع في العلاقة بين الصراع الشخصي وعمليات الفريق.

درس (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) العلاقة بين مستوى نشاط الفريق (كمتغير تابع) بالسلامة النفسيّة وصراع الدور وأداء الفريق (كمتغيرات مستقلة)، من خلال قياس مستوى التعلم الإستكشافي (Explorative Learning) والتعلم الإستغلالي (Exploitative Learning) كنشاط مستقل للفريق واختبار علاقتهما بالسلامة النفسيّة وصراع الدور ومستوى أداء الفريق.

ويقصد بالتعلم الإستكشافي نشاطات البحث والإستكشاف والتجريب وتنوع المصادر والمرؤنة، بينما يقصد بالتعلم الإستغلالي نشاطات التحسين والتشذيب وزيادة الفعالية و اختيار السلع والمواد والتنفيذ.

وقد توصلت الدراسة إلى إستنتاج إرتباط السلامة النفسيّة بالتعلم الإستكشافي والإستغلالي، بينما حسن صراع الدور العلاقة بين السلامة النفسيّة والتعلم الإستغلالي. كذلك حسن التعلم الإستكشافي والإستغلالي أداء الفريق وفق رأي مدراء الفرق، وحسن السلامة النفسيّة.

وتوصلت الدراسة إلى أن السلامة النفسيّة تتحسن بإطراح بزيادة التعلم الإستكشافي. أما التعلم الإستغلالي فإنه يحسن السلامة النفسيّة عند وجود مستوى عالي من الصراع الوظيفي، بينما يكون مستوى التحسين أخف وغير ملحوظ في بيئه الصراع الوظيفي المنخفض.

ويقترح الباحثان دراسة تأثير التعلم الإستكشافي والإستغلالي على الفريق ذاته بعد مرور زمن من الإختبار الأول لمعرفة تأثير التغيرات التي تطرأ على الفريق مع مرور الزمن في ظل تغيير شروط تأدية المهام. كما أن الاعتماد على آراء المدراء فقط قد أدى لمحدودية الدراسة، في ظل الخشية من الإجابات غير الموضوعية للموظفين في المستويات الأدنى. وأخيراً فإن الدراسة الحالية تخصصت في تأثير نوعي التعلم على فرق العمل ويمكن للأبحاث المستقبلية دراسة هذا التأثير في مستويات أخرى، كمستوى الأفراد والمنظمات.

وأوصى الباحثان بالإهتمام بالسلامة النفسيّة للعاملين من خلال تكوين بيئه سليمة نفسياً، لأن بيئه من هذا الطراز تساعده على تقبل الآراء المختلفة والخلاف البناء حول المهام والذي يرتقي بأعضاء الفريق ويشجعهم على التعلم بما يحسن أداء الفريق في المحصلة.

اختبرت دراسة (Shaw et al., 2011) نموذجاً إحتمالياً للعلاقة بين الصراع وفعالية الفريق، واختبارت العلاقة بين الصراع الوظيفي والشخصي وفعالية الفريق ببعديه المتمثلين في الأداء ومستوى رضى أعضاء الفريق. وتوصلت الدراسة إلى أن الصراع الشخصي يلطف العلاقة بين الصراع الوظيفي وأداء الفريق، فعند مستوى منخفض من الصراع الشخصي ينخفض مستوى أداء الفريق بزيادة مستوى الصراع الوظيفي، لكن عند مستويات عالية من الصراع الشخصي فإن تأثير الأداء سلباً يكون أقل حدة عند زيادة مستوى الصراع الوظيفي. من جهة أخرى فإن مستوى رضى أعضاء الفريق ينخفض بزيادة مستوى الصراع الوظيفي عند مستوى منخفض من الصراع الشخصي، لكن بزيادة مستوى الصراع الشخصي فإن التأثير السلبي يصبح أكثر حدة. لكن الباحثين وجدوا دلائل أيضاً تؤكد أن الصراع الشخصي يفاقم التأثير السلبي في العلاقة بين الصراع الوظيفي ومستوى رضى أعضاء الفريق.

ورغم أن البحث يستخدم فريق عمل في تايوان وإندونيسيا لاختبار الفروق الثقافية إلا أن النتائج كانت متشابهة بين الفريقين. وتمثل محدودية البحث في استخدامه فريقي عمل فقط كنموذج للدراسة. ويقترح الباحثون أن تركز الأبحاث المستقبلية على عزل العوامل المتعددة واختبارها كلٌ على حدٍ، كدراسة السلوك التنظيمي في إدارة الصراع، وأيضاً إعادة اختبار العلاقة بين مستوى الصراع الوظيفي ونتائج عمل الفريق ككل.

3-1: أهم نتائج الدراسات السابقة:

كان من المتعارف عليه أن الصراع التنظيمي يحسن أداء الفريق، لكن الأبحاث الحديثة بيّنت أن هذا الحديث لا يستند إلى أساس علمي مكين، فقد بيّنت الدراسات الإستكشافية والتجريبية السابقة أن زيادة مستويات الصراع تؤثر سلباً على أداء الفريق وعلى رضى أعضاء الفريق.

وبما أنه لا يمكن تجنب الصراع بشكل دائم فإن الأبحاث العلمية ركزت على أساليب إدارة الصراع وكيفية بناء فرق عمل ذات نمط تعاوني، ففرق العمل التعاونية قادرة على إدارة الصراع بطريقة صحيحة وتحويله إلى صراع مثمر يحسن نتائج الأداء ويزيد مستوى فعالية الفريق. بعكس النمط التنافسي ذي التأثيرات السلبية الواضحة.

كما أن الاهتمام بالجوانب النفسية لأعضاء الفريق وتعزيز شعور الانتماء والتعلم وتوضيح المهام ذات تأثيرات إيجابية هامة على أداء الفريق وتماسكه وبناء هوية جامعية له من خلال تلطيف الصراعات الوظيفية والشخصية

وإيجاد حلول عملية في إدارة الصراع. وإن فعالية الفريق العالية تقود إلى تعزيز روح الإبتكار والإبداع في الشركات ومنظماًت الأعمال.

وسنعتمد هذه النتائج في لبناء أساس دراستنا في شقيها النظري والعملي.

4-1: مشكلة وتساؤلات البحث:

إن المشكلة الأساسية لهذا البحث هي النزاعات الناتجة في بيئه الشركات الهندسية السورية الخاصة التي تعتمد في مجلها على فرق عمل رسمية أو غير رسمية، هذه النزاعات ذات تأثير سلبي على أداء الفريق وبالتالي على نتائج عمل المؤسسة.

وتتمثل مشكلة البحث الأساسية في تساؤل رئيسي: ما هو واقع الصراعات التنظيمية في فرق العمل في بيئه الشركات الهندسية الخاصة وكيف تؤثر على فعالية الفريق وعلى روح الإبداع والإبتكار في الشركة.

وينتاج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات البحثية التالية:

- ما هو النمط السائد لإدارة الصراع التنظيمي في فرق العمل؟ وفق تقسيم ثلاثي (تعاوني، تنافسي، تجنب).
- أي الأنماط الثلاثة ينتج صراعاً مثمناً.
- ما مدى الإرتباط بين الصراع المثمن وفعالية فريق العمل.
- ما مدى الإرتباط بين فعالية فريق العمل وروح الإبتكار لدى المنظمة.
- ما مدى تباين آراء المهندسين في الشركات الهندسية الخاصة تجاه فعالية فرق العمل تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والอายه وسنوات الخبرة ومستوى الدخل وعدد سنوات العمل في الشركة الحالية).

5-1: فرضيات الدراسة

HO1: العلاقة بين المتغيرات على صعيد فرق العمل تلخص في الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: يؤثر أسلوب إدارة الصراع التعاوني بشكل إيجابي في الوصول إلى مستوى عالي من الصراع المثمن.

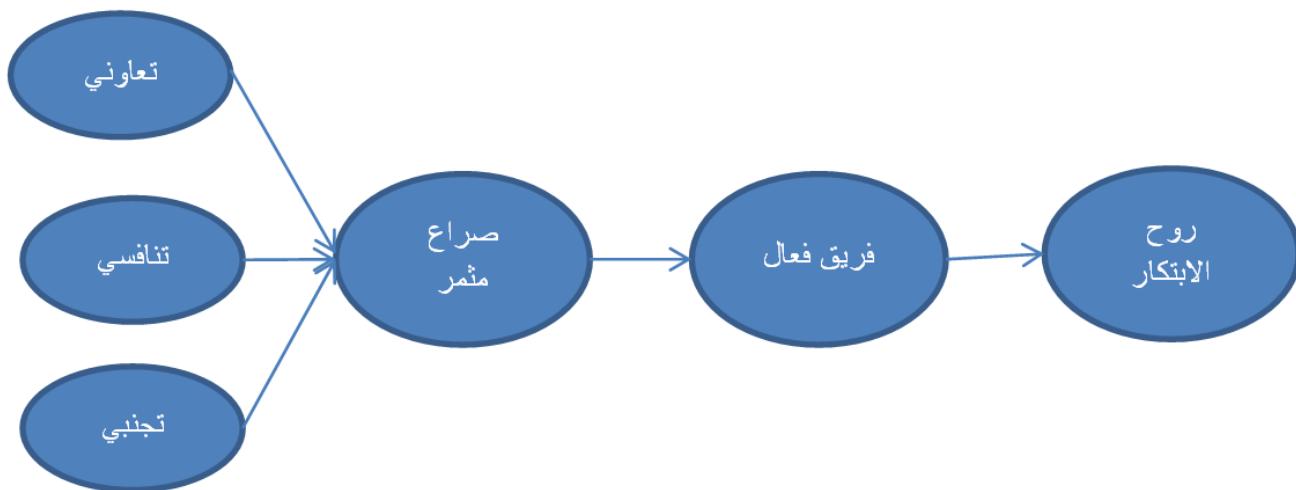
2. الفرضية الثانية: يؤثر أسلوب إدارة الصراع التناصي بشكل سلبي في الوصول إلى مستوى عالي من الصراع المثمر.

3. الفرضية الثالثة: يؤثر أسلوب إدارة الصراع التجنبي بشكل سلبي في الوصول إلى مستوى عالي من الصراع المثمر.

4. الفرضية الرابعة: يؤثر أسلوب الصراع المثمر بشكل إيجابي في الوصول إلى مستوى عالي من فعالية الفريق.

5. الفرضية الخامسة: تؤثر فعالية الفريق بشكل إيجابي في الوصول إلى مستوى عالي من روح الإبتكار في المنظمة.

شكل رقم (1-1) نموذج علاقة الفرضيات



(Chen et al., 2005)

HO2: العلاقة بين فعالية الفريق كمتغير رئيسي والمتغيرات الديمografية، تلخص في الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: توجد فروق معنوية في آراء المهندسين حول فاعلية فرق العمل تبعاً للمتغير الديمغرافي (الجنس).

2. الفرضية الثانية: توجد فروق معنوية في آراء المهندسين حول فاعلية فرق العمل تبعاً للمتغير الديمغرافي (العمر).

3. الفرضية الثالثة: توجد فروق معنوية في آراء المهندسين حول فاعلية فرق العمل تبعاً للمتغير الديمغرافي (الخبرة).

4. الفرضية الرابعة: توجد فروق معنوية في آراء المهندسين حول فاعلية فرق العمل تبعاً للمتغير demografic (مستوى الدخل).

5. الفرضية الخامس: توجد فروق معنوية في آراء المهندسين حول فاعلية فرق العمل تبعاً للمتغير demografic (عدد سنوات العمل في الشركة الحالية).

6-1: أهداف الدراسة:

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي في فرق العمل.
2. أسباب ظهور النزاعات ودوافعها والنتائج المترتبة عليها.
3. مفاهيم إدارة الصراع التنظيمي في فرق العمل.
4. التعرف على واقع فرق العمل وإدارة الصراع التنظيمي في الشركات الهندسية السورية الخاصة.
5. التعرف على تأثير واقع فرق العمل وأساليب إدارة الصراع في فعالية الفريق.
6. التعرف على تأثير فعالية الفريق في روح الإبتكار في المنظمة.

7-1: أهمية الدراسة:

تحتل الشركات الهندسية أهمية خاصة في الاقتصادات المحلية، وتزداد أهميتها في مرحلة إعادة إعمار سوريا بعد الحرب، لأنها الشركات التي ستقود عمليات إعمار وتأهيل البنية التحتية وإقامة المشاريع الاقتصادية الصناعية والزراعية والعقارات. وتميز الشركات الهندسية الخاصة بالتنافسية العالمية ليس فيما بينها فحسب، بل وضمن كل شركة بين الأقسام والأفراد، مما يجعلها بيئة خصبة لتشكل النزاعات، كما تتميز الشركات الهندسية الخاصة باعتمادها فرق العمل، فالفردية في هذه البيئة قد تؤدي لعواقب لا تحمد عقباها.

لذلك فإن أهمية دراسة "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في فعالية فرق العمل وتعزيز روح الإبتكار - دراسة ميدانية في الشركات الهندسية السورية الخاصة" لها وجهان:

الأهمية العلمية: تأتي أهمية البحث نتيجة قدرة فرق العمل على إحداث تغيير نوعي في الشركات الهندسية الخاصة، يتمثل في تحسين الأداء وزيادة الفعالية وخلق بيئة تعاونية وتشكيل منصة حوار يمكن استخدامها في تخفيض حدة الصراعات التنظيمية وصولاً إلى حل هذه المشكلة من خلال تجفيف منابعها. بمعنى آخر، إدارة

الصراع التنظيمي بطريقه تمنعه من الإستفحال والتأثير على الأداء العام للفرد والفريق والشركة. والمساهمة في تقديم إطار مفاهيمي عن فعالية فرق العمل وتأثيرها في روح الإبتكار والإبداع في المنظمة.

الأهمية العملية: تقديم نتائج إحصائية توضح الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها في فاعلية الفريق وفي خلق روح الإبتكار في المنظمة ككل. وصولاً لتقديم مقترنات ووصيات للشركات الهندسية الخاصة والمهندسين، على حد سواء، في آلية إدارة الصراع التنظيمي وإستخدام فرق العمل كأداة أساسية في تخفيض النزاعات وخلق بيئة مريحة في الشركات تساعده هذه الكيانات على تأدية مهامها بالشكل الأمثل والوصول إلى أهدافها بأقل موارد وأعلى فعالية.

8-1: المنهج:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (<https://www.bts-academy.com>)، والذي يعد أحد أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعاً في البحث العلمي. وقد قمنا بتقسيم البحث إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: وتتضمن الجانب النظري من خلال الدراسة المرجعية التي اعتمدنا فيها على المراجع العلمية من كتب ونشرات ومقالات بحثية في مجلات محكمة إضافة إلى موقع انترنت متخصصة.

المرحلة الثانية: وتتضمن الجانب العملي من خلال تصميم إستبانة بحثية وتوزيعها عبر الانترنت على المهندسين العاملين في فرق عمل في الشركات الهندسية السورية الخاصة. وتحليل ومعالجة البيانات عبر أداة برمجية مناسبة (SPSS).

الفصل الثاني: الإطار النظري حول فرق العمل وإدارة الصراع

أدى تعدد المهام المطلوبة وال الحاجة لإنهاء الأعمال بأعلى جودة لاستعانة بفرق العمل المدربة وعالية التأهيل، والتي تنفذ الأعمال المعقدة بجودة عالية في أقل زمن.

سنتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لفرق العمل وأنواعها وأهدافها وطرق عملها إضافة إلى دورها في إدارة الصراع التنظيمي وتخفيض حدته وإيجاد الحلول للمشاكل المختلفة، وتأثير فعالية الفريق في تعزيز روح الإبتكار والإبداع في المنظمة.

2-1: المبحث الأول: فرق العمل

2-1-2: المفاهيم الأساسية في فرق العمل:

تعرف فرق العمل (Kozlowski & Bell, 2107) بأنها فرق تتشكل من شخصين أو أكثر لتقوم بإنجاز مهام تنظيمية محددة وتشترك بهدف أو أكثر وتنقاض الاجتماعيًّا وتحقق الاعتمادية في تأدية المهام والوصول إلى الأهداف، وتحافظ على الحدود وتثيرها ضمن سياق تنظيمي أوسع يحدد حدود العمل والصلاحيات ويقييد الفريق، و يؤثر في العمليات المتباينة مع الوحدات الأخرى في منظمة. أي أن فريق العمل يتشكل خلال عملية جمع الجهود الفردية في منتج جماعي.

إن فكرة فرق العمل ليست فكرة جديدة، فالبشر كانوا يعملون في الزراعة ورعاية الأغنام من خلال فرق عمل متكاملة، لا بل إن الجماعة البشرية استخدمت فرق العمل في الصيد والحماية من الوحش منذ عشرات آلاف السنين وما زالت الأدلة على ذلك مرسومة على جدران الكهوف منذ العصر الحجري.

يعتبر (Kozlowski & Bell, 2107) أن القرن العشرين كان في العموم قرن التركيز على العمل الفردي والمهام والوظائف الفردية في المنظمات الكبيرة، وقد طرحت تجربة القرن العشرين ضرورة إعادة النظر بها في العقدين الأخيرين، حيث أعيد الإعتبار إلى مفاهيم فرق العمل من خلال إعادة هيكلة العمل باعتماد فرق العمل المترابطة لأسباب إستراتيجية وإقتصادية وتقنولوجية. ففرق العمل تسمح بتتوسيع الخبرات والمهارات لمواجهة المشاكل وزيادة القدرة على الإستجابة والمرؤنة في مواجهة المستجدات غير المتوقعة.

رغم ذلك فإن الاهتمام بفلسفة ومنطق فرق العمل بدأ في القرن العشرين، وتتبع معظم الأطر النظرية لفهم فعالية فرق العمل منطق المدخلات - العملية - المخرجات.

تمثل المدخلات خصائص الأعضاء الفردية (مثل القدرات، المهارات، الشخصية، التركيبة الديموغرافية)، متطلبات المهمة والإعتمادات المتبادلة (مثل سير العمل ، الهدف ، أو روابط النتائج)، والعوامل التنظيمية (على سبيل المثال القيادة والتدريب والموارد). من وجهة نظر معيارية، يمكن النظر إلى هذه العوامل على أنها مجموعة من الموارد التي يمكن أن تسهم في ذلك، والقيود التي يتبعن حلها، حتى يكون الفريق فعالاً.

تمثل العمليات الآليات التي تمكن أعضاء الفريق من الجمع بين إمكاناتهم السلوكية ومواردهم لمواجهة القيود وتحقيق النجاح. على وجه الخصوص، تعتبر المهمة مصدرًا لمتطلبات الترابط، وعائقاً رئيسياً يجب حلها.

تمثل النتائج التقييمات الداخلية والخارجية لأداء الفريق وتأثير التجربة على أعضاء الفريق. فعندما يقوم أعضاء الفريق بدمج إمكاناتهم السلوكية ومواردهم لتفعيل عمليات الفريق التي تناسب أو تواجه القيود يكون أدائهم فعالاً. بينما عندما يفشل أعضاء الفريق في الجمع بين إمكاناتهم، فإن العملية لا تصل إلى نتائج لأنعدام الفعالية. في الواقع ، فإن عدم القدرة على الاستفادة من إمكانات أعضاء الفريق في مجموعات متماشة لصنع القرار يمكن أن يؤدي إلى إخفاقات كارثية.

2-1-2: أنواع فرق العمل:

طرق الباحثون إلى أنواع مختلفة ومتعددة لفرق العمل (حسين والجميل، 2009)، إلا أنهم لم يتفقوا على تصنيف موحد، إذ أن كل باحث صنف فرق العمل إلى أنواع حسب أساس معينة، فمثلاً يمكن تصنيف فرق العمل بحسب الحجم، التركيب، المستوى التنظيمي، أمد الفريق (مؤقت، دائم)، الأغراض وإسهامها الضمني في أداء المنظمة. كما صفت إلى أنواع بحسب الهيكل والغرض والديمومة والعضوية، فقد وضع الإختلاف في فرق العمل وأنواعها استناداً إلى حدود طبيعتها المؤقتة والدائمة، وإمكانية التبادل بين أعضائها والمهام الموكلة لهم واتساع المهام والوظائف المتعددة ضمن الفريق.

وانطلاقاً مما تقدم، يمكن توضيح أنواع فرق العمل بالجدول رقم (1-2) مصنفة حسب الأسس والمعايير التي جاء بها أغلب الكتاب.

جدول رقم (2-1) تصنیف فرق العمل وأنواعها		
أقسام تصنیف فرق العمل	أنواع فرق العمل	م.
طبيعة المهمة	مهمة الإدارة (الفرق الإدارية) مهمة التنفيذ (الفرق التنفيذية) مهمة الإشراف (الفرق الاستشارية)	1
تداخل وظائفها	ذات وظائف غير متداخلة ذات وظائف متداخلة	2
طبيعتها الرسمية	رسمية غير رسمية	3
طبيعة الإدارة	إدارة موجهة إدارة ذاتية	4
المصدر: (حسين والجميل، 2009)		

وفيما يلي شرح لأنواع فرق العمل المبينة في الجدول (1-2):

أولاً- تصنیف فرق العمل وفقاً لطبيعة المهمة:

فرق إدارية: إن هدف فرق الإدارة، هو تنسيق نشاط، وهي فرق العمل المكونة من عدد من المناطق، فضلاً عن فرق النصح والدعم، ومنها فرق الإدارة العليا.

فرق استشارية: تكون الفرق من مجموعة من الأعضاء في المستوى نفسه من السلم الوظيفي للمنظمة يلتقطون لإنتاج أفكار أو تطوير مقترنات، لأن مهمتهم محددة، تدعى بفرق النصح والإرشاد.

فرق تنفيذية: إن هذه الفرق تُنسب لها نشاطات مرتبطة بإنتاج وبيع السلع والخدمات يطلق عليها فرق الإنتاج والخدمات وت تكون من القاعدة الواسعة من الموظفين، ولا تحتاج دوماً إلى مهارات متخصصة.

ثانياً- أنواع فرق العمل وفقاً لتداخل وظائفها:

فرق ذات وظائف غير متداخلة: يتم تشكيل الفريق الوظيفي من أعضاء الوظيفة الواحدة، وتسماى بالفرق الوظيفية.

فرق ذات وظائف متداخلة: فرق مكونة من أعضاء في المستوى الهرمي نفسه ومن أقسام وظيفية مختلفة ضمن المنظمة يجتمعون معاً لأداء مهمة معينة مثل حلقات الجودة.

ثالثاً- تصنيف فرق العمل وفقاً لطبيعتها الرسمية:

فرق العمل الرسمية: تتشكل من قبل الإدارة بوصفها جزءاً من التركيب الرسمي للمنظمة لإنجاز أهداف معينة.

فرق العمل غير الرسمية: فرق عمل موجودة في كل منظمة ولا توجد في لوائح المنظمة ولا يتم إيجادها بشكل رسمي لخدمة الغرض التنظيمي، وهي تنشأ بوصفها جزءاً من التركيب غير الرسمي ومن العلاقات الاجتماعية التلقائية بين الأفراد.

رابعاً- تصنيف فرق العمل وفقاً لطبيعة إدارتها:

فرق ذاتية الإدارة: تتألف بصورة نموذجية من 5 – 20 عضواً من الأفراد متعدد المهارات والذين يتناوبون الوظائف لإنتاج منتج أو خدمة أو على الأقل شكل واحد كامل أو جزء من المنتج أو الخدمة.

الفرق الموجهة: يتصرف المدير بوصفه قائداً للفريق، فهو المسؤول عن تحديد الأهداف والطرائق والوظائف التي يقوم بها الفريق. كما أن الفرق ذاتها تتولى مسؤولية التنفيذ الفعلي لواجباتها المحددة، فيما تكون الإدارة مسؤولة عن متابعة وإدارة عمليات الأداء والإشراف واختيار الأعضاء.

من جهة أخرى، يتمثل أحد التحديات التي تواجه فهم فعالية الفريق (Kozlowski & Bell, 2107) في أن الفرق تأتي في أشكال مختلفة، أشكال جديدة يتم اختراعها لتلبية الاحتياجات الناشئة (على سبيل المثال، فرق افتراضية عابرة للقوميات). فأشكال الفريق لها قيود مختلفة، وبالتالي تتطلب آليات عملية مختلفة للأداء الفعال، على سبيل المثال لا يوجد حجم محدد للفريق ويتم التحكم بالحجم وفق متطلبات العمل وموارده.

في محاولة لتوثيق هذه الاختلافات بشكل أفضل، طور الباحثون نماذج لتصنيف أشكال الفريق لكنها في حد ذاته لا تعزز فهم العوامل المقيدة التي تميز الفريق، لذلك يرى أن النهج المفيد هو تحديد الأبعاد الأساسية التي تميز أنواع الفريق، وقد طرح مجموعة من أربعة أبعاد لوصف تعقيد الفريق:

- 1- خارجي: البيئة أو السياق التنظيمي من حيث دينامياتها ودرجة اقترانها المطلوبة.
- 2- ترابط سير العمل: مع أثره على الدور والهدف والروابط العملية.
- 3- عضو الفريق: التكوين والتنوع والقرب (التوزيع المكاني) والإستقرار.
- 4- الخصائص التجريبية: التي تحدد طبيعة حلقات ودورات الأداء والتقدم التنموي ودورة حياة الفريق.

وإن مهمة الفريق هي سمة مميزة لفرق العمل. وقد تم تقديم نموذج كلاسيكي لمهام الفريق بناءً على تعقيد ترابط الأعضاء وطلبات التنسيق الناتجة اللازمة للجمع بين جهد الأعضاء. ويبين الجدول (2-2) أنواع فرق العمل وفق ذلك.

جدول رقم (2-2) النماذج الكلاسيكية لفرق العمل			
نوع الفريق	السلوك المحدد لفرق العمل	أمثلة	م.
الإنتاج	يهم الفريق بإنتاج منتجات ملموسة. يقاد الفريق عن طريق مشرف الفريق ويتمكن بإستقلال جزئي.	تجميع السيارات فرق المناجم طابو الغابات	1
الخدمات	يقدم الخدمات للزبائن ذوي الاحتياجات المختلفة ويقوم بإجراء المعاملات المختلفة.	شركات التأمين متاجر التجزئة خدمات المشافي	2
الإدارة	يتحمل المديرون مسؤولية إدارة وحدات الأعمال من خلال التوجيه والتنسيق بين الوحدات الأدنى التي تقع تحت مسؤوليتها.	إدارة المصادر العنابة الصحية الأقسام الإدارية	3
المشروع	فرق مؤقتة مشكلة لإنجاز مهام محددة زمنياً ثم يتم حلها، وهي عادة متعددة المهام.	إنتاج منتج جديد البحث والتطوير تحسين العمليات	4
الأداء	مؤلف من مجموعة من الخبراء في مجالهم، يقومون بإنجاز مهام معقدة ضمن فترة زمنية محددة في بيئه من التحديات.	الدبابات الإنقاذ الموسيقى	5
الإستشاري	مجموعات عمل مؤقتة مؤلفة لحل المشكلات وإيجاد الحلول، تعمل خارج عمليات الإنتاج وعلى التوازي معها.	الجودة تشكيل فرق العمل لجان الإختيار	6
ال TEAM	فرق ذات خبرة عالية مدربة على العمل الجماعي بفعالية عالية.	طواقم الطائرات الفرق القاتلة العمليات الجراحية	7
الإدارة العليا	مؤلفة من أفراد في المستوى التنفيذي لمنظمة أو شركة.	الإدارة التنفيذية للشركة إدارة المشفى	8
العابر للقوميات	فرق عالمية متعددة الثقافات عابرة للحدود	المبيعات العالمية فرق البحث والتطوير	9
الافتراضي	فرق ينتشر أعضائه في أماكن مختلفة ويتوصلون عبر تقنيات المعلومات والاتصالات.	التحكم الجوي التحكم بالمهام.	10

Source: Kozlowski & Bell, 2017

فالمهام البسيطة هي إضافة جهد فردي للجهد الجماعي المتراوطي، وبالتالي يصبح أداء الفريق محدوداً بأداء أضعف عضو في الفريق، في حين أن الأداء العام يتم تحديده من خلال تقسيمه إلى مهام منفصلة وفق أداء أقوى الأعضاء. في المنظمات تسمح المهام الأكثر تعقيداً بمدى واسع لدمج جهود الأعضاء، ويستلزم من الأعضاء مراقبة وتنسيق الجهود لتحقيق النتائج الجماعية. ومن أجل الترابط النشط والمنسق يجب وضع متطلبات وتكوين فرق وفق هذه المتطلبات ووفقاً لفرضها لفرض الترابط بين مهام الفريق، وهو مفتاح إنشاء فرق عمل فعالة.

2-3: بناء فرق العمل الفاعلة وتطويرها:

يعتمد نجاح فريق العمل (حسين والجميل، 2009) على كيفية بنائه، وتعاون أعضائه، وتماسكهم وتفاعلهم وما يتميزون به من تنوع في خبراتهم الفنية والتقنية والإدارية. إن بناء فرق العمل الفاعلة يعد من أهم أساليب التنمية الإدارية وهو الاستثمار الأفضل للموارد البشرية.

إن عملية بناء الفريق هي عملية متواصلة، وهي عبارة عن عملية تتألف من أربع خطوات، كالتالي:

1. تخمين الحاجات التطويرية للفريق، مثل مواطن القوة والضعف وتحديد المهمة بوضوح.
2. تخطيط أنشطة بناء الفريق على أساس المهمة وحسب الأولويات من خلال تحديد المهمة بوضوح على أساس الحاجات التي تم تحديدها.
3. تنفيذ أنشطة بناء الفريق التي تم التخطيط لها على أساس الواجب المحدد لها.
4. تقويم النتائج.

إن أنشطة بناء الفريق تمثل الآن طريقة بناء العديد من المنظمات، إذ تقوم بعدد لقاءات دورية لبناء الفريق، ويتم تدريب الأعضاء على آليات المجموعة، ومهارات حل المشكلة وتدريب الأفراد بوصفهم قادة معاونين للمجموعة وصولاً لقيام الفريق بتحقيق مستويات عالية من الأداء بصورة متزايدة، فالفرق والعمل الجماعي هما جزآن أساسيين لتطوير المنظمة، وإن عدداً من مدخلات التطوير التنظيمي تكون مصممة بصورة خاصة لبناء الفريق وتحسين أدائه.

ويعتبر (Kozlowski & Bell, 2107) أن خصائص الأفراد كمجموعة مدخلات تؤثر على فعالية الفريق، مع إدراك أن عمليات وأداء الفريق سيتأثر بعدد ونوع الأشخاص الذين هم أعضاء فيه، فقد ركزت أبحاث كثيرة على تأثيرات تكوين الفريق. إحدى القضايا التي لفتت الإنتباه تتعلق بالحجم الأفضل لأنواع مختلفة من الفرق. ويبدو أن حجم المجموعة "الأمثل" يعتمد على عدد من الحالات الطارئة المحددة، مثل مستوى الإعتماد المتبادل الذي يتطلبه الفريق وإستقرار البيئة الخارجية. إن مدى تأثر عمليات الفريق ونتائجها بتجانس أو عدم تجانس الخصائص الديموغرافية للأعضاء هو مسألة أخرى كانت موضع إهتمام كبير، وهل التنوع مفيد أو ضار لأداء الفريق. تشير البحوث إلى أن الاختلافات في الخصائص الأساسية (أي المستوى العميق)، مثل الخلفية الوظيفية، تميل إلى أن يكون لها تأثيرات أكثر إيجابية على فعالية الفريق من الاختلافات في خصائص الفئة الاجتماعية (أي على مستوى السطح)، مثل العرق أو جنس. ومع ذلك، يفترض هذا أن عمليات المجموعة يتم التحكم فيها بعناية

ومن المهم إدراك أن تأثيرات التنوع يمكن أن تعتمد على عوامل سياقية (مثل مهمة الفريق) والقضايا الزمنية (مثل مرحلة دورة الحياة). تم أيضاً توسيع نطاق البحث حول التنوع السكاني للنظر في تأثيرات تكوين الفريق لعوامل مثل الشخصية والقدرة الإدراكية على فعالية الفريق. وقد ثبت أن مستوى الضمير والالتزام على مستوى الفريق، وكلاهما من سمات الشخصية، وكذلك القدرة المعرفية القوية للفريق، إلى حد ما، لها تأثيرات إيجابية على فعالية الفريق. هناك أيضاً بعض الأبحاث التي تشير إلى أن تأثيرات الشخصية تعتمد على المهمة ومقدار تفاعل أعضاء الفريق المطلوب من أجل الأداء الفعال، في حين يبدو أن القدرة المعرفية لها تأثيرات أكثر اتساقاً عبر أنواع مختلفة من مهام الفريق (على سبيل المثال، فكرية ومادية).

ويلخص الجدول (3-2) العمليات التي يتعرض لها الفريق.

جدول رقم (3-2) العمليات التي يتعرض لها الفريق	
العملية الأساسية	العملية الفرعية
العمليات المعرفية	يشارك أعضاء الفريق في تبادل المعرفة والفهم حول بيئة مهام الفريق.
	يتبادل أعضاء الفريق وجهات النظر حول العوامل المؤثرة على أداء الفريق.
	يتشارك الفريق فهم واقع المهام والأهداف المتعلقة بها والإستراتيجيات وترتبط الأدوار.
	يتشارك الفريق تخزين المعلومات وإستعادتها.
	يتعلم الفريق من الخبرات والتجارب المتراكمة.
	اللتزام الجماعي بمهام الفريق وأهدافه وحب الأعضاء للفريق.
الفعالية والارتقاء	مشاعر الفريق التي تجعل المشاعر الفردية جزءاً من مشاعر الفريق.
	يتشارك الفريق القناعات في كيفية إنجاز المهام وتنظيمها.
	القناعة الجماعية بقدرة الفريق أن يكون فعالاً.
	ينقسم إلى صراع مهام (وظيفي، عدم التوافق على المهام) وإلى صراع شخصي (عدم توافق شخصي).
السلوكيات	إدارة الأنشطة المتربطة في سياق عمل الفريق.
	المشاركة الإرادية في الجهود الشخصية لإنتهاء الأعمال المتربطة.
	تشمل الاتصالات الهادفة لتبادل المعلومات حول المهام وإعطاء الحلول لتطوير الفريق.

Source: Kozlowski & Bell, 2017

ويركز (Kozlowski & Bell, 2107) على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الموصفات الشخصية لأعضاء الفريق مثل القدرة والشخصية والمعرفة والمهارة، كما أن بناء الفريق له تأثير إيجابي على نتائج الفريق وخاصة في الفرق الكبيرة، لكن قواعد عمل الفريق تتوضع بعد انتهاء تطوير الفريق. ومن المحتمل جداً أن يكون تغيير قواعد الفريق أكثر صعوبة بعد إنشائه، بدلاً من التأثير عليها وتشكيلها أثناء التطوير المبكر للفريق. وتشير الأبحاث إلى أن قادة الفرق يلعبون دوراً محورياً في تطوير الفرق الفعالة من خلال غرس رؤية مشتركة لمهمة الفريق، وخلق مناخ داعم لتلك المهمة، وتوجيهه روابط متماسكة بين الدور والأهداف الإستراتيجية ، وبناء المهام

المتماسكة، وتطوير الفعالية الجماعية. وبعد تدريب الفريق مجالاً لتطوير الفريق وزيادة فعاليته، ومنها التدريب المشترك للسماح للأعضاء بفهم متطلبات مهام الآخرين، والتدريب على التنسيق، والتدريب على مواجهة المواقف وتكوين التوجّه الجماعي، والتدريب على السلوكيات مثل السلوك التوعيّضي، والإدراك وبناء المعرفة المشتركة.

اقترح (Hackman, 1987) نموذجاً حول تصميم الفريق الذي يحدد العوامل الازمة لدعم عمليات الفريق التي تساهم في فعاليته، يقترح النموذج أنه يجب أن يكون هناك:

- 1- سياق تنظيمي داعم يوفر المهارات الازمة عن طريق: التدريب، المعلومات، تحفيز المكافآت.
- 2- بنية المجموعة المناسبة: تكوين فريق من المزيج الصحيح من المعرفة والمهارات، معايير لتوجيه العمليات، الدافع للتحقيق والإنجاز.
- 3-نظم التدريب والقيادة والدعم التي توفر الموارد الازمة وتذلل العقبات.

بينما حدد (Parker, 2008) خصائص فرق العمل الفعالة بما يلي:

- 1 الهدف والرؤى الواضحة والمقبولة من كل أعضاء الفريق.
- 2 المناخ غير الرسمي و التعامل المريح بين أعضاء الفريق.
- 3 النقاش ومشاركة الآراء والأفكار.
- 4 الخلاف الحضاري والعمل للوصول إلى حلول بدلاً من تجنب الصراع.
- 5 حرية التعبير والتواصل والثقة العالية بالنفس وبالفريق.
- 6 التوزيع العادل والواضح للأدوار والمهام والمسؤوليات.
- 7 القرار الجماعي التوافيقي بدلاً من التصويت والمساومات.
- 8 القيادة الجماعية حتى بوجود قائد رسمي للفريق.
- 9 التواصل وتطوير العلاقات داخل وخارج المنظمة.
- 10 هوية الفريق ونمطه.
- 11 التقييم الذاتي الدوري لأداء الفريق.

2-2: المبحث الثاني: إدارة الصراع وتأثيراتها على فعالية الفريق:

إن الصراع هو من طبائع الأشياء، ولا يمكن تجنبه. لذلك فإننا نحتاج للآليات التي تدير الصراع بغية الوصول إلى حلول للمشكلات بدلاً من قمع الصراع أو تجنبه.

2-2-1: تشكل النزاعات في بيئة الشركات ومنظمات الأعمال:

ينظر إلى الصراع (مهد، 2016) أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره في المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه التعارض بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينبع عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والإتجاهات وإختلاف التجارب والخبرات والأهداف والغايات وتدخل المسؤوليات والصلاحيات وإختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملحوظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر، أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً في قوة وتماسك الجماعة وتقاعدها وتحقيق أهدافها وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعددة أحياناً، كأن يلğa إليه الرئيس أو المشرف خدمة لأهدافه وغاياته على قاعدة فرق تسد. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والإعتراض وعدم الإستجابة ورفع الصوت وإستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى الصدام البدني.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية صراع الدور لأن تطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي حدود السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

وتشتمل عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل، وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب المساومة عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحيه الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وحل نقاط الخلاف.

وإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يمكن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم، من ثم دراسة البديل المتاحة لإختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون أو المساومة.

2-2-2: أسباب ودوافع تشكيل النزاعات:

يحدد (مطر، 2014) أسباب تشكيل الصراعات بما يلي:

أ - ندرة الموارد: تتضمن الموارد بشكل عام الأموال، والمعلومات والمستلزمات المادية. فربما يسعى الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف وزيادة مواردهم، إلى الصراع. وعندما يتنافس الأفراد أو فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتملاً ولا مفر منه.

ب - عدم وضوح حدود المسؤولية: يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبهم وحدودهم، أما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.

ج- ضعف عمليات الاتصال: إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملين من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباعدة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردد़هم، وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

د- **الاختلافات الشخصية:** تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب إختلافات سماتهم الشخصية، كذلك الثقافات والتعليم والإتجاهات التي قد تجعل من الصعوبة العمل سوية. إن بعض الاختلافات الشخصية بين العاملين يمكن التغلب عليها لكن بعض النزاعات من الصعب إيجاد حل لها.

ه- **الاختلاف في القوة:** تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين في وحدة أو قسم آخر. فربما ينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة.

و- **الاختلاف في الأهداف:** يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباعدة. فالاختلافات في الأهداف مسألة طبيعية في المنظمات. فربما يقع رجال المبيعات في صراع مع بعضهم البعض أو مع مدير المبيعات إضافة إلى ذلك فإن أهداف قسم المبيعات ربما تقع في تعارض مع أهداف قسم التصنيع وهكذا.

2-2-3: نتائج النزاعات في بيئة الشركات:

يقسم (مطر، 2014) نتائج النزاعات في بيئة الشركات إلى سلبية وإيجابية كالتالي:

التأثيرات السلبية للصراع: إن بعض النتائج والآثار السلبية التي ينتجها الصراع هي:

أ- يؤدي الصراع إلى حدوث إفتعالات سلبية بين المتنازعين يمكن أن تكون محبطية جداً لهم.

ب- يؤدي الصراع إلى إعاقة عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات ويعطل عمليات التنسيق بينهم.

ج- يشتت الصراع الطاقة ويسيء لأهداف المنظمة وأنشطتها ويعيقها.

د- التحول من نمط المشاركة في القيادة إلى النمط السلطوي وإنفراد القادة بالرأي والقرار وإعتماد الأساليب الصارمة والزرجرية.

التأثيرات الإيجابية للصراع: إن بعض النتائج والآثار الإيجابية التي ينتجها الصراع هي:

أ- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصرامة، وذلك نظراً لأن الاعتراف بوجود المشكلة هو الخطوة الأولى على طريق حلها.

بـ- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقفهم البعض فهماً كاملاً، إذ يساعد هذا الوضع على إشاعة روح التفكير الإبداعي للعاملين وتمكنهم من طرح خيارات وحلول متعددة.

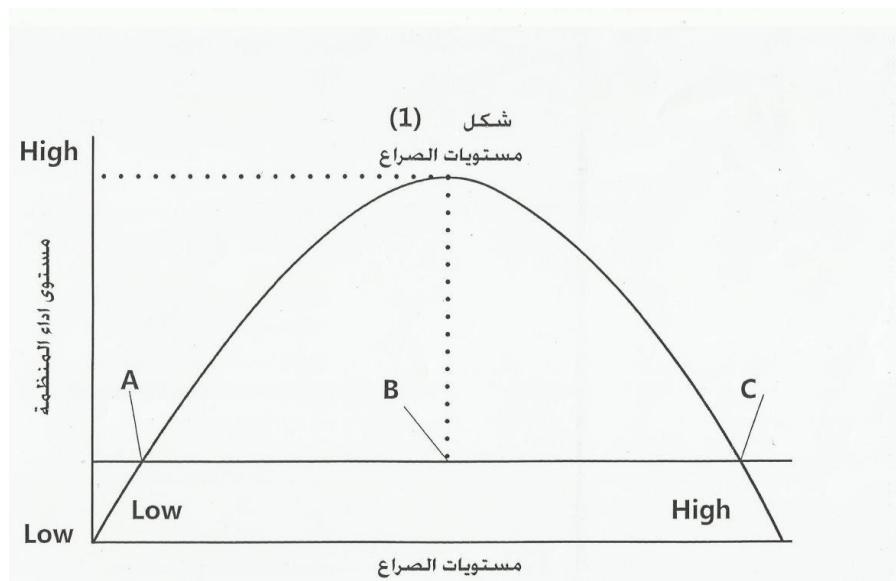
جـ- يشجع الصراع البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يدفع باتجاه التغيير والإبتكار حيث تتطلب حالة إستمرار الصراع قرارات صعبة وغير روتينية.

دـ- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة حيث يميل القادة إلى اتخاذ قرارات أفضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الظروف العادية.

هـ- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الإلتزام. إذا تميزت إدارته بالكفاءة وفتحت مجال الإبداع ووفرت فرص النقاش المفتوح لطرح وجهات النظر المتباينة مما يسمح للعاملين بالتفكير والإطلاع على وجهات نظر الآخرين، وبالتالي يحقق تحسين مستوى الارتباط بالمنظمة والإلتزام بأهدافها.

ويوضح الشكل (1-2) العلاقة بين مستويات الصراع وتأثيراته على مستوى أداء المنظمة.

شكل رقم (1-2) مستوى أداء المنظمة كتابع لمستوى الصراع



(مطر، 2014)

يشرح الجدول (4-2) الحالات الثلاث الرئيسية المبينة في الشكل (1-2).

جدول رقم (4-2) مستوى أداء المنظمة كتابع لمستوى الصراع			
مستوى أداء المنظمة	نوع الصراع	مستوى الصراع	الحالة
منخفض	غير وظيفي	منخفض	A
عالي	وظيفي	وسط	B
منخفض	غير وظيفي	عالي	C

المصدر: مطر، 2014

4-2-2: مفهوم إدارة الصراع وأهدافه:

يؤكد (Thakore, 2013) أن السمة المهمة لإدارة الصراع هي محاولة الوضع الراهن إدارة النزاع، أو تجنب تصعيد الصراع. يشير حل النزاع إلى التعامل مع سبب النزاع أو إزالته وتشير إدارة الصراع إلى إستراتيجيات وطرق الإحتواء، وكذلك إستراتيجيات الحل وطرفه. تختلف طرق إدارة الصراع التنظيمي بإختلاف أسبابه وأصوله وسياقه، ويكون الهدف من إدارة الصراع هو التأثير في البنية الكاملة لحالة الصراع واحتواء المكونات المدمرة كالعداوة والعنف، ومساعدة الأطراف التي لديها أهداف غير متوافقة على إيجاد حلول للصراع، سواء تم تنفيذ ذلك من قبل أطراف النزاع أو من قبل طرف خارجي. وتتجه الإدارة الفعالة للصراع في التقليل قدر الإمكان من الإضطرابات الناجمة عن وجود نزاع، وتوفير حل مرض ومحبوب لجميع الأطراف.

ولابد من الأخذ في الحسبان أن جميع المنظمات، مهما كانت بسيطة أو معقدة، كبيرة أو صغيرة، يجب أن تمتلك مجموعة من الآليات أو الإجراءات لإدارة الصراع. يمكن قياس مدى نجاح أو فعالية هذه الإجراءات من خلال المدى الذي تقيد به سلوك النزاع ومدى مساعدتها على تحقيق حل مرض.

4-2-2: طرق إدارة الصراع:

تعتمد الإدارة الفعالة للصراع (Rahim, 2001) على الربط بين الوضع والأسلوب المطابق. ويكون الأسلوب المطابق للوضع فعالاً عندما يكون قد حقق نتائج ناجحة سابقاً. وقد توصل (Rahim, 2001) إلى طرق حل النزاعات الفردية بالإستناد إلى نتائج مستقاة من أكثر من 20 ورشة عمل حضرها مشاركون من قطاعات أعمال مختلفة وبمستويات إدارية متفاوتة. ويبين الجدول (4-2) هذه الطرق.

جدول رقم (5-2) طرق حل النزاعات الشخصية في أوضاع مختلفة		
الوضع غير المناسب	الوضع المناسب	طرق حل النزاع
<ul style="list-style-type: none"> - المهام والمشكلات بسيطة. - الحاجة لقرار فوري. - الأطراف الأخرى غير مهتمة بالنتائج. - الأطراف الأخرى ليست لديها مهارة حل المشكلات. 	<ul style="list-style-type: none"> - القضايا معقدة. - تركيب الأفكار للحصول على نتائج. - الحاجة للإلتزام من الطرف الآخر للتنفيذ الناجح. - يوجد فترة كافية لحل النزاع. - طرف واحد لا يستطيع حل المشكلة. - موارد مختلف الأطراف ضرورية لحل المشكلات المشتركة. 	الدمج
<ul style="list-style-type: none"> - أنت مقتنع بأنك على حق. - القضية مهمة لك. - الطرف الآخر على خطأ أو في موقف غير أخلاقي. 	<ul style="list-style-type: none"> - لديك قناعة بامكانية خطأ رأيك. - القضية أهم للأطراف الأخرى. - أنت مستعد لتبادل بعض المواقف مع الطرف الآخر. - تعامل كطرف أضعف. - الحفاظ على العلاقة ضروري وهام. 	الإلتزام
<ul style="list-style-type: none"> - القضية معقدة. - القضية غير مهمة لك. - طرفا النزاع يتمتعان بنفس المستوى من القوة. - الثاني في إتخاذ القرار. - المرؤوسون يتمتعون بدرجة عالية من التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - القضية عديمة الأهمية. - الحاجة لقرار سريع. - إتخاذ إجراءات غير شعبية. - ضرورة التغلب على المرؤوسين الملتحفين. - اتخاذ قرار من الأطراف الأخرى قد يكلف غالياً. - خبرة المرؤوسين ضعيفة ولا تؤهلهم لاتخاذ قرارات تقنية. - القضية مهمة لك. 	المهيمنة
<ul style="list-style-type: none"> - القضية مهمة بالنسبة لك. - إتخاذ القرار من صلب مسؤولياتك. - القضية غير قابلة للتأجيل ولابد من إتخاذ القرار. - الحاجة لاهتمام عاجل. 	<ul style="list-style-type: none"> - القضية عديمة الأهمية. - التأثيرات السلبية المحتملة للصراع قد تفوق الفوائد. - الحاجة لفترة تخفيض توتر. 	التجنب
<ul style="list-style-type: none"> - أحد الأطراف أقوى من غيره. - المشكلة معقدة لدرجة أنها تحتاج حلاً جذرياً. 	<ul style="list-style-type: none"> - أهداف الأطراف متباعدة. - الأطراف متساوية القوة. - الإجماع غير ممكن. - أسلوب الدمج أو التسلط غير ناجح. - الحاجة لحل مؤقت لمشكلة معقدة. 	المساومة

Source: Rahim, 2001

يجب أن تعزز استراتيجيات إدارة الصراع ما يلي:

- 1- التعلم والفعالية: فإستراتيجية إدارة الصراع يجب أن تعزز التفكير النقدي والتعلم من الأخطاء وبالتالي زيادة فعالية المنظمة.
- 2- حاجات أصحاب المصلحة: يجب أن تصمم إستراتيجية إدارة النزاع لتحقيق مصالح الأطراف المتعددة وتحقيق التوازن فيما بينهم.

3- أخلاقيات العمل: يجب أن يتحلى القادة بالأخلاقيات الحميدة وأن يكونوا منفتحين على المعلومات والأفكار الجديدة وأن يكونوا مستعدين للتغيير آرائهم. وعلى المرؤوسين وأصحاب المصلحة واجب أخلاقي في معارضه القرارات التي قد تسيء لعمل المنظمة. وعلى المنظمات حماية موظفيها لتستطيع إدارة الصراع بطريقة أخلاقية من خلال تعين مستشارين يلجأ إليهم الموظفون والزبائن والموردون عند حدوث خطأ ويجب أن تكون آراء المستشارين محترمة من قبل الإدارة.

بالاستناد إلى المبادئ الثلاث السابقة الذكر يمكن وضع إستراتيجية إدارة الصراع قائمة على ما يلي:

- 1- الحفاظ على مستوى معتدل من الصراع الموضوعي للمهام غير روتينية.
- 2- التقليل من الصراع الموضوعي للمهام الروتينية.
- 3- التقليل من الصراعات العاطفية للمهام الروتينية وغير الروتينية.
- 4- تمكين أعضاء المنظمة من تحديد وإستخدام أساليب التعامل مع الصراعات الشخصية بشكل مناسب.

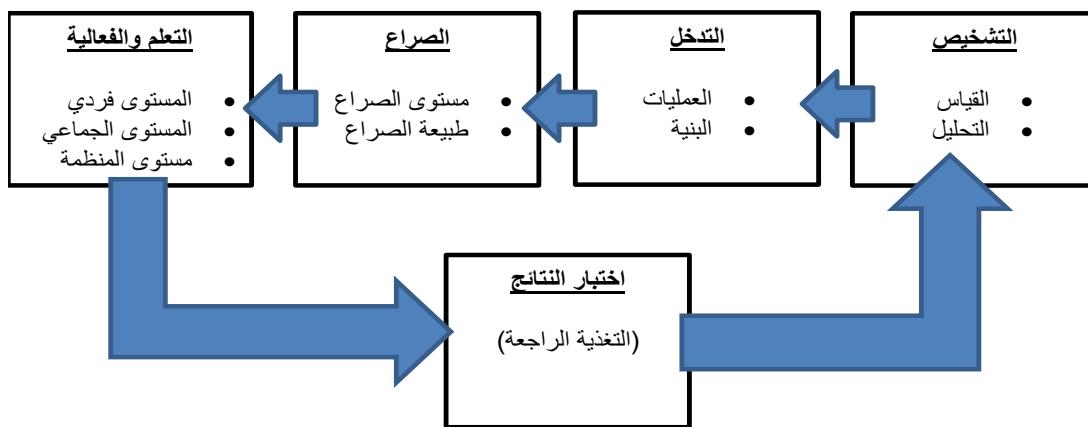
وينبغي الأخذ بعين الاعتبار عدم وجود منهج واحد لإتخاذ القرارات والقيادة والتحفيز. فقد تم إستبدال النهج البسيطي (الحل الأفضل) بالنهج الظري والذى يعد السمة المميزة للإدارة المعاصرة. فعلى سبيل المثال، نظرية القرار تنص على أن كل نمط من أنماط القيادة مناسب لوضع معين. حيث تدمج النظرية بين نوعية القرار (أى مدى تأثيره على عمليات المجموعة) وقبول القرار (أى درجة التزام الموظفين بتنفيذها). وتقترح النظرية أنه عندما تكون جودة القرار وقبوله عالية، يجب على القائد إستخدام أسلوب الإستبداد. على العكس، إذا كانت جودة القرار وقبوله عالية، يجب على القائد إستخدام أسلوب المشاركة. لذلك يبدو أن القيادة الفعالة تعتمد على مطابقة أساليب القيادة مع المواقف، والفشل في مطابقة هذين المتغيرين تؤدي إلى قيادة غير فعالة.

بتوسيع المنهج الظري ليمتد إلى إدارة الصراع، نستنتج أنه في حالة تعارض مواقف تتميز بانخفاض جودة القرار وعدم قبوله، قد يكون هناك ما يبرر أسلوب الهيمنة والتسلط. في الحالة العكسية عندما تكون جودة القرار عالية وقبول القرار عالٍ فإن أسلوب الدمج هو الأنسب للاستخدام.

وبذلك تعتبر نظرية إدارة الصراع نظرية مرنّة من حيث المواقف، أو العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار نمط الصراع وإستخدامه، ويقاس مدى نجاح الأسلوب المختار بقدرته على حل فعال للمشكلة الظاهرة.

ويبين الشكل (2-2) خوارزمية لإستراتيجية إدارة الصراعات التنظيمية.

شكل رقم (2-2) إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي



(Rahim, 2001)

إن الشكل (2-2) يبين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي كما يلي:

- 1- التشخيص: يبدأ تشخيص المشكلة بالإعتراف بوجودها ثم الإنقال إلى مرحلة القياس والتحليل.
- 2- القياس: قياس حدة الصراع وأسلوب معالجته المعتمد في المنظمة وأسباب الصراع وأسباب اختيار أسلوب المعالجة، وقياس فعالية المنظمة وقدرتها على التعلم.
- 3- التحليل: تصنيف الأقسام لحدة الصراع وأساليب حلها، والعلاقة بين الصراعات وأساليب حلها وأسباب نشوئها، والعلاقة بين الصراعات وفعالية المنظمة.
- 4- التدخل: التشخيص الصحيح يجب أن يقود لضرورة التدخل من عدمه وضرورة تغيير سير العمليات وصولاً لتغيير بنية المنظمة وهيكلها.

وينشأ من هذه الإستراتيجية ثلاثة تكتيكات لحل النزاعات هي:

- 1- تكتيك التفاوض: وهو التكتيك الأكثر شيوعاً وينجح عندما تكون مصالح الأطراف المتعارضة مختلفة جزئياً. ويمكن تطبيق تكتيكات مختلفة تشمل: التفاوض وجهاً لوجه، وتكتيك الإنقاذ، وتكتيك الخداع، وتكتيك التهديد وتكتيك تقديم الوعود، وتكتيك تقديم التنازلات.
- 2- تكتيك المصلحة العليا: من خلال تحديد أهداف جامعه أعلى من الأهداف الفردية.

3- تكتيك الطرف الثالث: عندما لا يجدي تكتيك التفاوض فمن المستحسن اللجوء إلى تدخل الطرف الثالث. في هذه الحالة تقوم الإدارة بتعيين خبير استشاري خارجي لحل المشكلة. يمكن أن يكون الاستشاري وسيطاً، تمثل مهمته في إعطاء تعليمات للأطراف المتصارعة حول كيفية حل المشكلة، أو محكم تمثل مهمته في فرض حل.

2-3: المبحث الثالث: روح الإبتكار في المنظمة:

تواجه المنظمات (قاسم، 2017) تحديات غير مسبوقة في ظل التقدم التكنولوجي والصناعي وزيادة التحديات التي تواجهها حيث ان تلك المنظمات على اختلاف انواعها هي عماد بناء المجتمع، مما يجعلها في حاجة ماسة إلى الإبتكار وإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها.

2-3-1: تعريف الإبتكار:

يعرف الإبتكار بأنه وسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجهها، كما يعرف بأنه أي فكر أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة، وهو أيضاً ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباعدة وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى إبتكارات.

وبالتالي فإن الإبتكار كعملية هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من جانب مجموعة من العاملين الذين بينهم وبين الآخرين تعاملات في إطار نظام مؤسسي. والإبتكار كنتيجة هو الإختراع الذي تم تقديمها إلى السوق كمنتج أو عملية جديدة.

2-3-2: عناصر الإبتكار:

1. التعهد والالتزام بالمشكلات الكبيرة للإدارة.
2. المبادئ الجديدة التي توضح المناهج الحديثة.
3. هدم المعتاد والمألوف من الإدارة وتجديدها.

3-3-2: إدارة الإبتكار:

إن إدارة الأفكار هي عملية منظمة للحصول على الأفكار، وتقيمها لتحديد الفكرة التي تسمح بخلق قيمة مضافة للمؤسسة و تؤدي إلى تحقيق الإبداع و الإبتكار داخل المؤسسة. فإن إنشاء إدارة للأفكار تساعد على تشجيع المساهمة في الإبتكار من خلال الحوار وتبادل المعارف، ولا بد أن تستند إلى ما يلي:

1. خلق جو وبيئة ملائمة لتحفيز خلق الأفكار والمساهمة في الإبتكار فأفضل طريقة للحصول على فكرة إبتكارية هو أن تكون لدينا الكثير من الأفكار.
2. الاهتمام بالأفراد، وبكل الأفكار وتشجيع الأفكار الجديدة والإبتكارية.
3. إدارة الأفكار المنتجة وخلق مساهمة في الإبتكار.

وكي تستطيع المنظمة أن تشجع الإبتكار لابد من توافر الشروط التالية:

1. إستراتيجية محددة وواضحة.
2. هيكلية تسهل التواصل وإنتاج الأفكار.
3. موارد كافية ل القيام بالإبتكار.

4-3-2: مراحل و خطوات عملية إدارة الأفكار:

يمكن تقسيم المشروع الإبتكاري إلى خمسة مراحل:

1. الفكرة الأولية.
2. دراسة الجدوى من الفكرة.
3. تنمية الأفكار.
4. تحضير قبل الإطلاق.
5. دورة الحياة.

ويتمثل دور الإدارة في عملية خلق وتشجيع المساهمة في الإبتكار ونجاح المشاريع وتطويرها من خلال:

1. تحديد الأهداف.
2. التحسين و التنسيق بين مختلف المشاريع.
3. التوجيه و المتابعة المستمرة لسير المشاريع و تقدمها.

6-3-2: أهمية الإبتكار:

1. ينمی ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
2. بيزيد من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الإجتماعية.
3. يحسن من جودة المنتجات.
4. يساعد في تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وأخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
5. يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
6. يساعد على إيجاد سبل لنفعيل وزيادة حجم المبيعات.
7. يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.
8. بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للإبتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي مؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الإبتكار.

6-3-2: أنواع الإبتكار:

1. الإبتكارات الفنية: هي الإبتكارات التي تتعلق بالเทคโนโลยيا الإنتاجية المستخدمة والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها وبهدف هذا الإبتكار إلى تطوير الأداء الفني بالمنظمة وذلك بإضافة أنشطة أو منتجات أو خدمات جديدة.
2. الإبتكار الإداري: فيتعلق بالنظام الإجتماعي في المنظمة ويقصد بالنظام الإجتماعي للمنظمة كل ما يرتبط بالعلاقات التي بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً لتحقيق هدف معين. ويشمل الإبتكار الإداري القواعد والأدوار والإجراءات والهيكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة.

7-3-2: العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبتكار:

1. إستراتيجية المؤسسة: وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية إبتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الإبتكار مصدر لميزة التفاضلية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي. والنوع الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النوع الأول يبحث عن المبتكررين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من

أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الإبتكارات أما النمط الثاني فيواجه النشاط الإبتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

القيادة وأسلوب الإدارة: لا شك في أن القيادة تلعب دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الإبتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها ممارسة التأثير على الموظفين بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك. فالقيادة الإبتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الإبتكار وتوجد الحوافر، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشجع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتين القوي.

اعتماد فرق العمل: أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الإبتكار.

2-4: خلاصة الفصل الثاني

إن دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في فرق العمل ترتدى أهمية كبيرة في عالمنا المعاصر لفهم تطور المنظمات وفرق عملها والأفراد والحفاظ على فعاليتها في ظل بيئة متغيرة المخاطر والتحديات، والتي تشمل الظروف السياسية والإقتصادية والاجتماعية بما فيها زيادة حدة المنافسة وتوسيع الأسواق ودخول لاعبين جدد.

تؤدي هذه البيئة إلى الضغط على الموارد وزيادة ندرتها وبالتالي زيادة حدة الصراع. وينعكس العمل في بيئة من الصراعات الخارجية إلى صراع داخلي ضمن المنظمة من خلال صراع الأدوار والسلطة والنفوذ وتجاوز حدود المسؤولية والإختلافات الشخصية وصولاً إلى تعارض الأهداف.

وبالنتيجة فإن الصراع التنظيمي حتى مهما كانت النظم الإدارية مناسبة وفعالة، ومهما كانت فرق العمل منسجمة ومتماضكة وديناميكية، لذلك ينبغي إدارة الصراع للتخلص من الإحباط وإعادة جسر التواصل وتجنب الفردانية وإستثمار الصراع في كشف الخلل وتشجيع روح الإبتكار والمبادرة وتحفيز الميل إلى التعلم والاستكشاف وزيادة الجودة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل شرحاً مفصلاً لمجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات وتوصيف متغيرات الدراسة وتحليلها بهدف الإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات والحصول على نتائج عامة وتوصيات ومقررات تفيد المجتمع المستهدف والمهتمين.

1-3: المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع البحث من المهندسين العاملين في الشركات الهندسية الخاصة التي تعمل في سوريا. ويقدر العدد الإجمالي لمجتمع البحث بـ 150 ألف مهندس وفق تقديرات غير رسمية من نقابة المهندسين السوريين، يعمل حوالي 80% منهم في القطاع العام، وحوالي 2% يعملون لحسابهم الخاص، فيما يعمل حوالي 18% في الشركات الهندسية الخاصة الإنتاجية والخدمية، أي حوالي 27 ألف مهندس ومهندسة وهم مجتمع البحث المستهدف.

وقد تم توزيع استبيان عبر الانترنيت على المهندسين في المجتمع المستهدف وبلغ عدد المستجيبين 100 مهندس ومهندسة في قطاع الشركات الهندسية الخاصة، والذين يعملون في فرق عمل.

2-3: أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد على الإستبانة كمصدر أساسي لجمع البيانات، باعتبار الإستبانة مصدر أولي للبيانات وأداة رئيسية للبحث لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، ضمن إطار نظري يعتمد مصادر بيانات ثانوية تتمثل بالأبحاث السابقة.

3-3: حدود البحث:

1. حدود زمانية: أجري البحث صيف العام 2019.
2. حدود مكانية: أجري البحث في الشركات الهندسية السورية الخاصة.

4-3: أداة الدراسة الميدانية وتوصيف متغيرات الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتم توزيعها عبر الإنترنيت على المهندسين العاملين في الشركات الهندسية الخاصة السورية، وهي مقسمة إلى قسمين:

1. القسم الأول: يعبر عن المتغيرات الديموغرافية، وهي العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل، عدد سنوات العمل في الشركة الحالية.
2. القسم الثاني: ويعتمد على مقياس (Chen et al., 2005) والذي تطابقت نتائجه مع نتائج غيره من الأبحاث التي استخدمت مقاييس أخرى، وهو يناسب مشكلة بحثنا الحالية والعينة المؤلفة من مهندسين، لأن المهندسين هم أعضاء فرق وقادتها في الوقت ذاته، وهم على تواصل مع الإدارة العليا.

ويستخدم (Chen et al., 2005) المحاور الموضحة في الجدول (1-3):

جدول رقم (1-3) محاور البحث وأبعاده			
موقع العبارات	عدد العبارات	أبعاد البحث	محاور البحث
5 - 1	5	إدارة الصراع التعاونية	أساليب إدارة الصراع
9 - 6	4	إدارة الصراع التنافسية	
15 - 10	6	إدارة الصراع التجمبية	
19 - 16	4	الصراع المثير كنتيجة لإدارة الصراع	الصراع المثير
25 - 20	6	جهود الفريق وجودة العمل والالتزام بالزمن	فعالية الفريق
30 – 26	6	التعلم والتطوير ومراسكة المعلومات	روح الإبتكار في المنظمة

وتم استخدام مقياس لايكرت الخماسي فيما يخص القسم الثاني وفق ما هو موضح في الجدول (2-3):

جدول رقم (2-3) تفاصيل الإجابات المتاحة للإستبيان وفق لايكرت						
	رافض بشدة	رافض	حيادي	موافق	موافق بشدة	الرأي
1	2	3	4	5		درجات الرأي

تم تحديد دوال الفئات في مقياس لايكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس كالتالي:

المدى: الفرق بين أكبر قيمة في تدرج المقاييس وأصغر قيمة: $5 - 1 = 4$.

طول الفئة: المدى ÷ عدد درجات المقاييس: $4 \div 5 = 0.8$.

نقوم بإضافة طول الفئة إلى القيمة الأصغر في المقاييس (1) لتحديد الحد الأعلى للفئة، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية ومعاناتها مبينة في الجدول (3-3):

جدول رقم (3-3) معنى المتوسطات الحسابية لمقاييس لايكرت	
درجة التوفر	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	1.80 – 1.00
قليلة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
كبيرة	4.20 – 3.41
كبيرة جداً	5.00 – 4.21

3-5: الأساليب المستخدمة في التحليل الاحصائي:

تم استخدام أداة التحليل الاحصائي (SPSS) من خلال الأدوات التالي:

1-5-3: اختبار ألفا – كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم إستخدام مقياس ألفا – كرونباخ لكافة المتغيرات، عدا демография، لقياس مدى ثبات الإستبانة وصدقها.

يقيس معامل ألفا – كرونباخ مدى ثبات محاور الإستبانة، أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية، وأيضاً موضوعية الإستبانة أي الحصول على الدرجة نفسها بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الإختبار أو يصممه. ويترواح معامل ألفا-كرونباخ بين 0-1، وتعتبر نسبة 60% مقبولة في الدراسات الإجتماعية.

باستخدام برنامج SPSS على كامل عبارات الإستبيان الثلاثين، ما عدا демография، فإن معامل ثبات الإستبيان كان 0.874 وهي قيمة مرتفعة في المجال (0-1). وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، أي أن المقياس مستقر وغير متناقض مع نفسه ويعطي النتائج نفسها باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على العينة ذاتها.

أما مقياس صدق الإستبانة فهو قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وذلك من خلال قياس الصدق الظاهري (أي مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة)، وقياس صدق المحتوى (أي احتواء عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف المفاهيمي لذلك المتغير، أي أبعاد المتغير). ومعامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل معامل ألفا – كرونباخ، ويتراوح بين 0-1، وتعتبر نسبة 75% مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

بتطبيق معامل الصدق على كامل عبارات الاستبيان كانت النتيجة 0.935، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يؤكد على صدق الاستبيان وأنه يقيس ما وضع لأجله وأن نتائج العينة تمثل مجتمع الدراسة.

لإختبار أهمية كل عبارة في الاستبيان نطبق معامل ألفا – كرونباخ على كامل الاستبيان بعد حذف العبارة، ويبين الجدول (4-3) قيمة معامل ألفا – كرونباخ عند حذف العبارة المطلوبة.

جدول رقم (4-3) قيمة معامل ألفا – كرونباخ عند حذف العبارة					
Item-Total Statistics					
Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	العبارة	.م
0.865	0.6	156.291	96.54	يسمّ أعضاء الفريق بروح التعاون الجماعي	1
0.865	0.625	157.889	96.49	يعمل أعضاء الفريق على إيجاد حلول ترضي الجميع	2
0.868	0.493	159.361	96.65	يعتبر أعضاء الفريق النزاعات مشكلات مشتركة يجب حلها	3
0.868	0.477	160.03	96.51	نعمل بشكل جماعي لنحقق لكل منا ما يريد	4
0.865	0.61	156.612	96.71	يدمج أعضاء الفريق جهود كل الأعضاء وفق موقعهم لاتخاذ القرار الفعال	5
0.877	0.094	169.464	96.47	يقدم أعضاء الفريق آراءهم ويطلبون من الآخرين الموافقة عليها	6
0.89	-.417-	182.902	96.63	يطلب أعضاء الفريق من الآخرين أن يتنازلوا بينما هم غير مستعدين للتنازل	7
0.889	-.326-	180.737	96.49	ينظر أعضاء الفريق إلى الصراع أنه نصر أو هزيمة	8
0.887	-.300-	179.444	96.49	يغالي أعضاء الفريق في مواقفهم للحصول على ما يريدون	9
0.868	0.478	160.559	96.81	فريقنا يحاول تجنب الإختلاف في الرأي	10
0.872	0.328	163.388	96.81	فريقنا يحاول تلطيف الاختلافات عن طريق تجنبها	11
0.87	0.403	161.772	96.84	زميلي في الفريق يحافظ على الانسجام حتى ولو كلف ذلك وقف القاش	12
0.878	0.058	170.227	96.57	لا يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض على التعبير عن مشاعرهم السلبية	13

ناتجة جدول رقم (4-3) قيمة معامل ألفا – كرونباخ عند حذف العبارة				
0.878	0.095	168.861	96.74	تجنب نقاش القضايا الخلافية
0.872	0.335	163.038	97.05	فريقيا مستعد للتنازل لتجنب الأذاعات الناشئة عن الصراع
0.864	0.652	156.028	96.65	بشكل عام فإننا راضون عن الطريقة التي نناقش فيها اختلافاتنا
0.865	0.611	156.871	96.59	الطريقة التي تعالج فيها خلافاتنا تزيد التزامنا تجاه بعضنا البعض
0.867	0.547	161.26	96.35	ييدي أعضاء الفريق التزاماً عالياً في تنفيذ القرارات الناتجة عن المفاوضات
0.862	0.693	153.795	96.77	كل القضايا تؤخذ بعين الاعتبار وتسعدنا طريقة المفاوضات ضمن الفريق
0.864	0.699	156.588	96.24	يعمل أعضاء الفريق بفعالية
0.866	0.596	158.863	96.19	يبذل أعضاء الفريق جهوداً معتبرة في وظائفهم
0.865	0.632	158.875	96.21	يهتم أعضاء الفريق بجودة عملهم
0.866	0.608	158.708	96.33	يحقق أعضاء الفريق الإنتاجية المطلوبة أو أكثر
0.865	0.616	158.192	96.3	يلتزم أعضاء الفريق بإنتاج عمل ذو جودة عالية
0.866	0.573	157.886	96.45	يقوم أعضاء الفريق بإنجاز أدوارهم وفق الجدول الزمني المطلوب
0.867	0.528	158.918	96.46	تتعلم المنظمة طرقة جديدة في استخدام المهارات لتطوير منتج جديد يساعد في جذب زبائن جدد
0.864	0.644	154.575	96.48	تطور المنظمة المهارات لتحسين القدرة على تحقيق الاحتياجات الحالية للعمل
0.864	0.651	155.828	96.49	تطور المنظمة المهارات لتحسين القدرة على تحقيق الاحتياجات الجديدة للعمل
0.869	0.456	160.148	96.44	تجمع المنظمة المعلومات عن الأسواق والمنتجات والتكتيكات الجديدة من مصادر خارج المنظمة
0.865	0.604	156.212	96.48	تشعى المنظمة للاحاطة بالمعلومات والأساليب الجديدة التي قد تكون مفيدة في تطوير حلول للمشكلات المتعددة

نلاحظ من الجدول (4-3) أن حذف العبارة رقم (7) يرفع قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى 0.89، ولا يوجد فرق كبير بينه وبين معامل ألفا كرونباخ ل الكامل الاستبيان لذلك نبقي على جميع عبارات الاستبيان ضمن تحليل الدراسة.

على هذا الأساس نقيس معامي الثبات والصدق باستخدام ألفا – كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان، ويبين الجدول (5-3) النتائج التي حصلنا عليها.

جدول رقم (5-3) معامل ألفا – كرونياخ لأبعاد البحث			
معامل الصدق	معامل الثبات	أبعاد البحث	محاور البحث
0.937	0.879	إدارة الصراع التعاونية	إدارة الصراع
0.873	0.762	إدارة الصراع التنافسية	
0.9	0.81	إدارة الصراع التجنبية	
0.911	0.83	الصراع المثير	الصراع المثير
0.945	0.894	فعالية الفريق	فعالية الفريق
0.956	0.914	روح الإبتكار في المنظمة	روح الإبتكار في المنظمة

وتؤكد النتائج المبينة في الجدول (5-3) ثباتية أبعاد الاستبانة لأن معامل ألفا – كرونياخ يتجاوز 60% لكل بعد، كما أن معامل الصدق عالي ويتجاوز 75%.

3-5-2: التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (Frequencies and percentages)

نستخدم التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزيع مفردات العينة وفق العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل، عدد سنوات العمل في الشركة الحالية). وهي كما يلي:

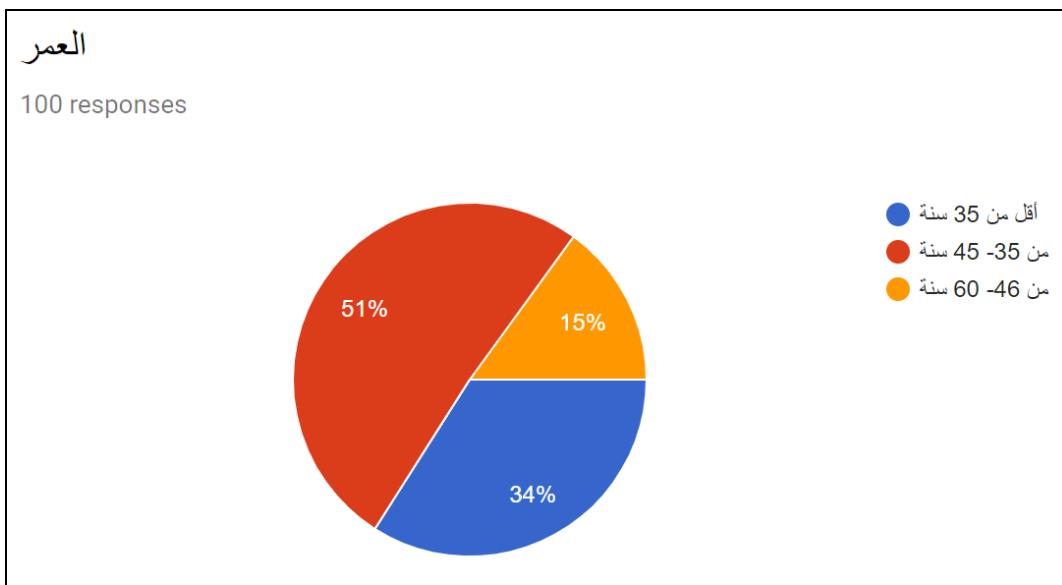
متغير العمر: يوضح الشكل رقم (1-3) توزع العينة عمرياً، حيث بلغ عدد من هم أقل من سن الخامسة والثلاثين 34 شخصاً، والذين تتراوح أعمارهم بين 35 – 45 سنة بلغ عددهم 51 شخصاً، والذين يتجاوز عمرهم الخامسة والأربعين بلغ عددهم 15 شخصاً.

وتعبر هذه النسبة عن واقع الشركات الهندسية الخاصة وفرق العمل، حيث أن النسبة الأكبر من العاملين في القطاع الخاص هم من الفئة العمرية تحت سن الخامسة والأربعين.

ونذلك لأن غالبية المهندسين الذي تتجاوز أعمارهم الخامسة والأربعين هم من العاملين في القطاع العام، فعند تخرجهم قبل أكثر من عشرين عاماً كان القطاع العام هو المهيمن ولم يكن الاقتصاد السوري منفتحاً ذلك الإنفتاح الذي شهدته بداية القرن الواحد والعشرين.

من جهة اخرى يلاحظ أنه حتى المهندسين العاملين في القطاع الخاص وعندما تتجاوز أعمارهم الخامسة والأربعين يتوجهون لإدارة عملهم الخاص أو فتح مكاتبهم الهندسية الخاصة.

شكل رقم (1-3) توزع العينة وفق الفئات العمرية

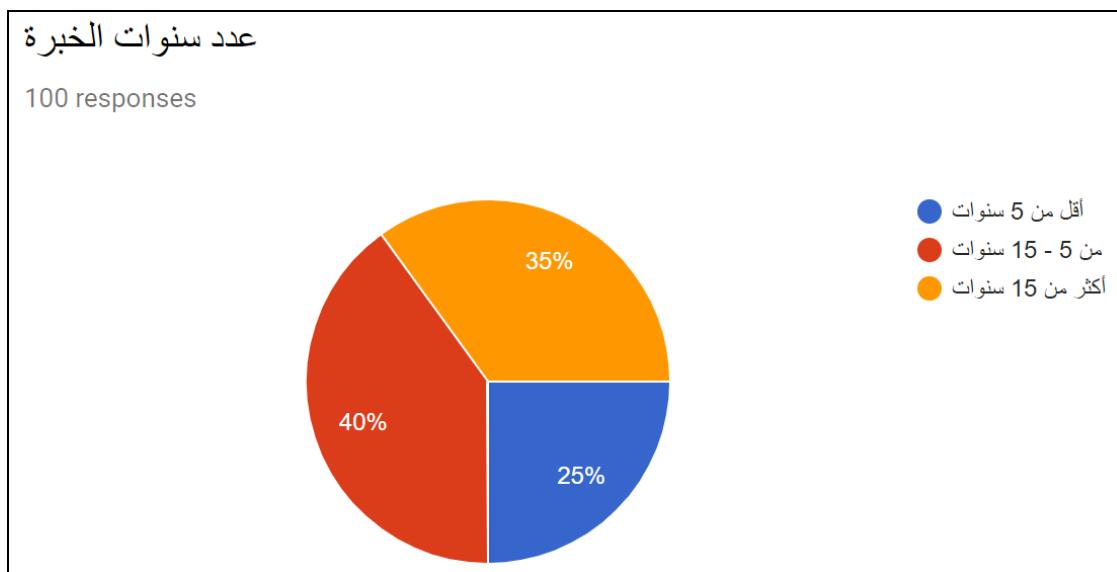


متغير عدد سنوات الخبرة: يوضح الشكل رقم (2-3) توزع العينة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ عدد من خبرتهم أقل من خمس سنوات 25 شخصاً، والذين تتراوح خبرتهم بين 5 – 15 سنة بلغ عددهم 40 شخصاً، والذين تتجاوز خبرتهم 15 عاماً بلغ عددهم 35 شخصاً.

تطابق نتائج هذا المتغير مع متغير العمر، فلدينا في العينة 34 شخصاً أعمارهم أقل من 35 سنة، يصبح من المنطقي أن يكون من هؤلاء 25 شخصاً حديثي التخرج، أخذين بعين الاعتبار أن الحد الأدنى لعمر خريجي كليات الهندسة هو حوالي 25 عاماً.

كذلك فإن من تتراوح أعمارهم بين 35-45 عاماً هو 51 شخصاً، هؤلاء تتراوح خبرتهم بين 5-15 سنة وبعضهم تتجاوز خبرته 15 سنة. أما من تتجاوز أعمارهم الخامسة والأربعين فهم حكماً ذوي خبرة تفوق 15 عاماً.

شكل رقم (3-2) توزع العينة وفق عدد سنوات الخبرة

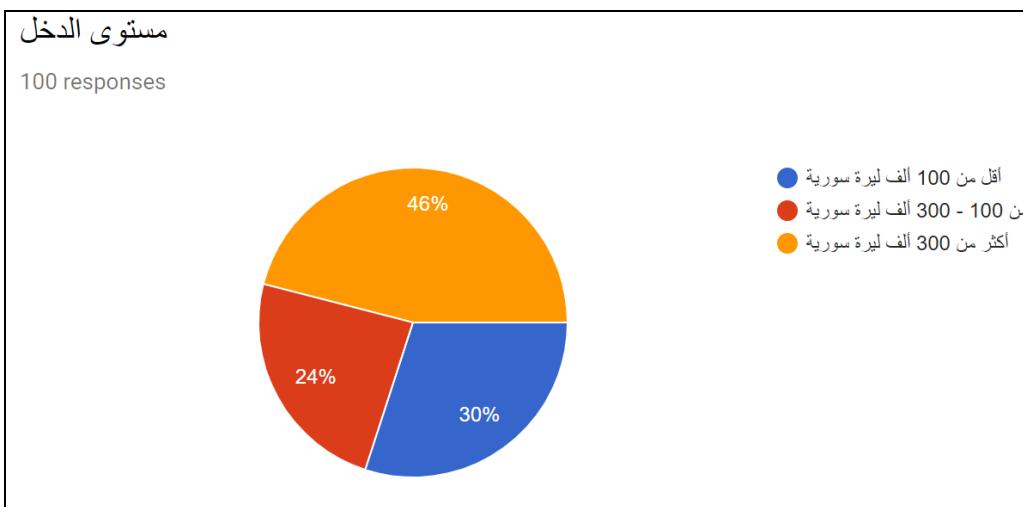


متغير مستوى الدخل: يوضح الشكل رقم (3-3) توزع العينة حسب مستوى الدخل، حيث بلغ عدد من يقل دخلهم عن 100 ألف ليرة 30 شخصاً، والذين يتراوح دخلهم بين 100 – 300 ألف ليرة بلغ عددهم 24 شخصاً، والذين يتجاوز دخلهم 300 ألف ليرة بلغ عددهم 46 شخصاً.

تبين نتيجة الإحصاء أن المهندسين العاملين في القطاع الخاص يتمتعون برواتب أعلى نسبياً من نظرائهم في القطاع العام، و70% تتجاوز رواتبهم المائة ألف، ورغم أن هذه الرواتب ضعيفة في قيمتها الشرائية إلا أنها أفضل بكثير من رواتب العاملين في القطاع العام.

ولابد من الأخذ بعين الاعتبار أن قيمة هذه الرواتب بالعملة الصعبة هي أقل مما كان يتقاضاه المهندسون في القطاع الخاص قبل إندلاع الحرب.

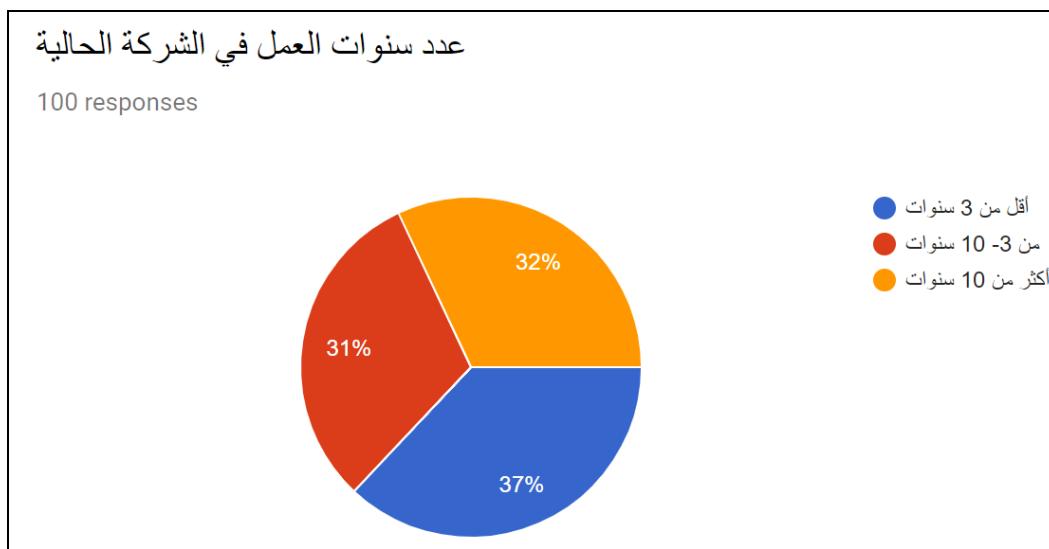
شكل رقم (3-3) توزع العينة وفق مستوى الدخل



متغير عدد سنوات العمل في الشركة الحالية: يوضح الشكل رقم (4-3) توزع العينة حسب عدد سنوات العمل في الشركة الحالية ، حيث بلغ عدد من يعملون في الشركة الحالية منذ أقل من 3 سنوات 37 شخصاً، والذين منذ 3 – 10 سنوات بلغ عددهم 31 شخصاً، والذين يعملون منذ أكثر من 10 سنوات بلغ عددهم 32 شخصاً.

تدل نتيجة الإحصاء على استقرار المهندسين في موقع عملهم، حيث يعمل 63 شخصاً في شركاتهم لفترة تتجاوز الثلاث سنوات وأكثر من نصفهم مازال يعمل لدى الشركة ذاتها منذ أكثر من عشر سنوات. وإذا أخذنا بعين الاعتبار أن 25 شخصاً لا تتجاوز خبرتهم الخمس سنوات يصبح منطقياً وجود 37 شخصاً هم موظفون جدد في شركاتهم ويعملون في الموقع ذاته لفترة تقل عن الثلاث سنوات.

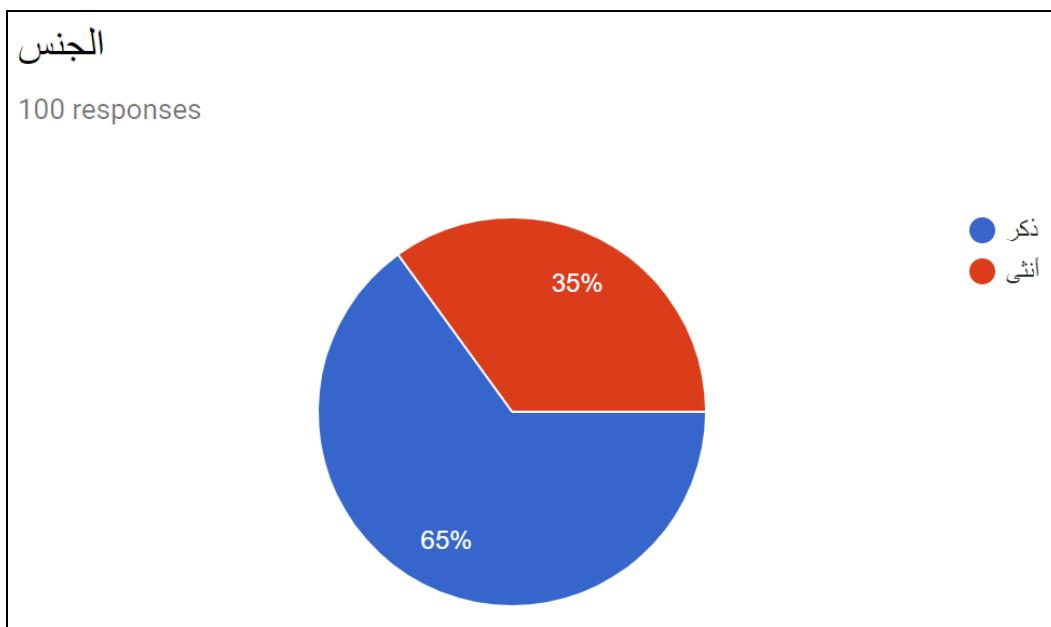
شكل رقم (4-3) توزع العينة وفق عدد سنوات العمل في الشركة الحالية



متغير الجنس: يوضح الشكل رقم (5-3) توزع العينة حسب الجنس ، حيث توزعت العينة إلى 35 مهندسة مقابل 65 مهندساً.

تعبر هذه النسبة عن واقع العمل في الشركات الهندسية الخاصة، فعدد المهندسين هو ضعف عدد المهندسات، وهي تعبر أيضاً عن واقع كليات الهندسة حيث النسبة الغالبة هي للذكور.

شكل رقم (3-5) توزع العينة وفق الجنس



3-5-3: حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات أبعاد ومحاور الدراسة:

نقوم في هذه الفقرة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد الدراسة.

1- المحور الأول - البعد الأول: نمط إدارة الصراع التعاوني

جدول رقم (3-6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول (نمط الإدارة التعاوني)

One-Sample Statistics						
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة			العبارة .م
0.101	1.006	3.33	100	يتسم أعضاء الفريق بروح التعاون الجماعي	1	
0.087	0.874	3.38	100	يعلم أعضاء الفريق على ايجاد حلول ترضي الجميع	2	
0.097	0.97	3.22	100	يعتبر أعضاء الفريق النزاعات مشاكل مشتركة يجب حلها	3	
0.095	0.948	3.36	100	نعمل بشكل جماعي لتحقيق لكل منا ما يريد	4	
0.097	0.972	3.16	100	يدمج أعضاء الفريق جهود كل الأعضاء وفق مواقعهم لاتخاذ القرار الفعال	5	
0.078	0.78387	3.29	100	النمط التعاوني في إدارة الصراع		

وتبيّن النتائج في الجداول (3-6) أن المتوسط الحسابي لنمط إدارة الصراع التعاوني قد بلغت 3.29، وبالتالي ووفقاً ما هو مبيّن في الجدول (3-3) فإن درجة التوفّر وفق مقياس لا يكرّت متوسطة.

2- المحور الأول - البعد الثاني: نمط إدارة الصراع التنافسي:

جدول رقم (7-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول (نمط الإدارة التنافسي)						
One-Sample Statistics						.
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة		.
0.088	0.876	3.4	100	يقدم أعضاء الفريق آراءهم وبطّلوبن من الآخرين الـ4 علىها	6	.
0.103	1.026	3.24	100	يطلب أعضاء الفريق من الآخرين أن يتّازلوا بينما هم غير مستعدّين للتنازل	7	.
0.109	1.09	3.38	100	ينظر أعضاء الفريق إلى الصراع أنه نصر أو هزيمة	8	.
0.1	1.003	3.38	100	يغالّي أعضاء الفريق في مواقفهم للحصول على ما يريدون	9	.
0.076	0.765	3.35	100	نمط التنافسي في إدارة الصراع		.

وتبيّن النتائج في الجداول (3-7) أن المتوسط الحسابي لنمط إدارة الصراع التنافسي قد بلغت 3.35، وبالتالي ووفقاً ما هو مبيّن في الجدول (3-3) فإن درجة التوفّر وفق مقياس لا يكرّت متوسطة.

3- المحور الأول - البعد الثالث: نمط إدارة الصراع التجنبي:

جدول رقم (8-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول (نمط الإدارة التجنبي)						
One-Sample Statistics						.
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة		.
0.091	0.908	3.06	100	فريقنا يحاول تجنب الاختلاف في الرأي	10	.
0.096	0.962	3.06	100	فريقنا يحاول تلطيف الاختلافات عن طريق تجنبها	11	.
0.095	0.948	3.03	100	زميلي في الفريق يحافظ على الانسجام حتى ولو كلف ذلك وقف النقاش	12	.
0.089	0.893	3.3	100	لا يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض على التعبير عن مشاعرهم السلبية	13	.
0.101	1.012	3.13	100	نتجنب نقاش القضايا الخلافية	14	.
0.098	0.978	2.82	100	فريقنا مستعد للتنازل لتجنب الازعاجات الناشئة عن الصراع	15	.
0.068	0.681	3.06	100	نمط التجنبي في إدارة الصراع		.

وتبيّن النتائج في الجداول (3-8) أن المتوسط الحسابي لنمط إدارة الصراع التجنبي قد بلغت 3.06، وبالتالي ووفقاً ما هو مبيّن في الجدول (3-3) فإن درجة التوفّر وفق مقياس لا يكرّت متوسطة.

وتوّكّد نتائج التحليل الإحصائي للمحاور الثلاث أن درجة التوافر متوسطة للأسئلة الثلاثة لإدارة الصراع (التعاوني والتنافسي والتجنبي) أي أن فرق العمل في الشركات الهندسية السورية الخاصة تستخدم الأتمات الثلاثة وبدرجات توفر متقاربة، وهي التنافسي والتعاوني والتجنبي على الترتيب تنازلياً.

4- المحور الثاني: الصراع المثمر:

جدول رقم (9-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني (نمط الصراع المثمر)

One-Sample Statistics				
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة
0.095	0.949	3.22	100	16 بشكل عام فإننا راضون عن الطريقة التي نناقش فيها اختلافاتنا
0.095	0.954	3.28	100	17 الطريقة التي نعالج فيها خلافاتنا تزيد التزامنا تجاه بعضنا البعض
0.076	0.759	3.52	100	18 يبدي أعضاء الفريق التزاماً عالياً في تنفيذ القرارات الناتجة عن المفاوضات
0.102	1.02	3.1	100	19 كل القضايا تؤخذ بعين الاعتبار وتسعدنا طريقة المفاوضات ضمن الفريق
0.075	0.753	3.28	100	نمط الصراع المثمر

وتبيّن النتائج في الجداول (3-9) أن المتوسط الحسابي لنمط الصراع المثمر قد بلغت 3.28، وبالتالي ووفق ما هو مبين في الجدول (3-3) فإن درجة التوافر وفق مقياس لا يكرر متوسطة.

وبالتالي فإن نسبة متوسطة من المستجيبين يعتبرون أن أسلوب إدارة الصراع في فرق عملهم تؤدي إلى صراع مثمر.

5- المحور الثالث: فعالية الفريق:

جدول رقم (10-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث (فعالية الفريق)				
One-Sample Statistics				
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة
0.086	0.861	3.63	100	يعمل أعضاء الفريق بفعالية
0.085	0.851	3.68	100	يبذل أعضاء الفريق جهوداً معتبرة في وظائفهم
0.081	0.807	3.66	100	يهتم أعضاء الفريق بجودة عملهم
0.085	0.846	3.54	100	يحقق أعضاء الفريق الانتاجية المطلوبة أو أكثر
0.087	0.868	3.57	100	يلتزم أعضاء الفريق باتخاذ عمل ذو جودة عالية
0.094	0.945	3.42	100	يقوم أعضاء الفريق بإنجاز أدوارهم وفق الجدول الزمني المطلوب
0.06981	0.69812	3.58	100	فعالية الفريق

وتبيّن النتائج في الجداول (3-10) أن المتوسط الحسابي لفعالية الفريق قد بلغت 3.58، وبالتالي ووفق ما هو مبين في الجدول (3-3) فإن درجة التوفّر وفق مقياس لايكرت كبيرة.

وبالتالي فإن نسبة كبيرة من المستجيبين يعتبرون أن فرق عملهم فعالة.

6- المحور الرابع: روح الإبتكار في المنظمة:

جدول رقم (11-3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع (روح الإبتكار)				
One-Sample Statistics				
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	العبارة
0.094	0.944	3.41	100	تتعلم المنظمة طرفاً جديدة في استخدام المهارات لتطوير منتج جديد يساعد في جذب زبائن جدد
0.104	1.043	3.39	100	تطور المنظمة المهارات لتحسين القراءة على تحقيق الاحتياجات الحالية للعمل
0.096	0.962	3.38	100	تطور المنظمة المهارات لتحسين القدرة على تحقيق الاحتياجات الجديدة للعمل
0.098	0.977	3.43	100	تحجم المنظمة المعلومات عن الأسواق والمنتجات والتقنيات الجديدة من مصادر خارج المنظمة
0.1	1.004	3.39	100	تسعى المنظمة للاحاطة بالمعلومات والأساليب الجديدة التي قد تكون مفيدة في تطوير حلول للمشكلات المتعددة
0.08509	0.850	3.4	100	روح الإبتكار في المنظمة

وتبين النتائج في الجداول (11-3) أن المتوسط الحسابي لروح الإبتكار قد بلغت 3.4، وبالتالي ووفق ما هو مبين في الجدول (3-3) فإن درجة التوفر وفق مقياس لا يكرر متوسطة.

وبالتالي فإن نسبة متوسطة من المستجيبين يعتبرون أن منظماتهم تتميز بروح الإبتكار.

4-5-3: الإرتباط بين متغيرات الدراسة:

تم دراسة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند مستوى ثقة 95%.

جدول رقم (12-3) علاقة الإرتباط بين أبعاد ومحاور البحث

Model Summary				
الخطأ المعياري	R Square	R Square	R	Model
0.55099	0.465	0.47	0.686 ^a	تعاوني - مثمر
0.6869	0.168	0.177	0.420 ^a	تنافسي - مثمر
0.7176	0.092	0.101	0.318 ^a	تجنبي - مثمر
0.50682	0.473	0.478	0.692 ^a	الصراع المثمر - فعالية الفريق
0.70392	0.316	0.323	0.568 ^a	فعالية الفريق - روح الإبتكار

a. Predictors

جدول رقم (13-3) نتائج الانحدار البسيط لأثر المتغيرات وفق نموذج الدراسة

Sig.	t	Coefficients			Model	متغير تابع	متغير مستقل
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients				
		Beta	Std. Error	B			
0	4.656		0.239	1.112	(Constant)		
0	9.327	0.686	0.071	0.659	التعاوني	مثمر	تعاوني
0	15.057		0.31	4.665	(Constant)		
0	-4.585-	-.420-	0.09	-.414-	التنافسي	مثمر	تنافسي
0	6.618		0.333	2.2	(Constant)		
0.001	3.325	0.318	0.106	0.352	التجنبي	مثمر	تجنبي
0	6.508		0.228	1.481	(Constant)		
0	9.478	0.692	0.068	0.641	المثمر	الفعالية	المثمر
0.015	2.486		0.37	0.92	(Constant)		
0	6.831	0.568	0.101	0.692	فعالية الإبتكار	الفعالية	الإبتكار

من الجدولين (12-3) و(3-13) نحصل على النتائج التالية:

1- العلاقة بين النمط التعاوني في فريق العمل (كمتغير مستقل) والصراع المثير (كمتغير تابع):

بلغت قيمة معامل الإرتباط ($R=0.686$) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة (طردية) متوسطة بين نمط إدارة الصراع التعاوني في الفريق والصراع المثير.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.47$) وهذا يعني أن المتغير المستقل (النمط التعاوني) يفسر ما مقداره 47% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (الصراع المثير).

وبلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.000$) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95% وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط إدارة الصراع التعاوني في فرق العمل في الصراع المثير.

2- العلاقة بين النمط التنافسي في فريق العمل (كمتغير مستقل) والصراع المثير (كمتغير تابع):

بلغت قيمة معامل الإرتباط ($R=0.420$) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة (طردية) متوسطة بين نمط إدارة الصراع التنافسية في الفريق والصراع المثير.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.101$) وهذا يعني أن المتغير المستقل (النمط التنافسي) يفسر ما مقداره 10.1% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (الصراع المثير).

وبلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.001$) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95% وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط إدارة الصراع التنافسي في فرق العمل في الصراع المثير، ولكن بدرجة أقل من النمط التعاوني.

3- العلاقة بين النمط التجنبي في فريق العمل (كمتغير مستقل) والصراع المثير (كمتغير تابع):

بلغت قيمة معامل الإرتباط ($R=0.318$) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة (طردية) ضعيفة بين نمط إدارة الصراع التجنبية في الفريق والصراع المثير.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.177$) وهذا يعني أن المتغير المستقل (النمط التجنبي) يفسر ما مقداره 17.7% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (الصراع المثير).

وبلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.000$) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95% وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط إدارة الصراع التجنبي في فرق العمل على الصراع المثير، ولكن بدرجة أقل من النمط التعاوني والتنافسي.

4- العلاقة بين الصراع المثير (متغير مستقل) وفعالية فريق العمل (متغير تابع):

بلغت قيمة معامل الإرتباط ($R=0.692$) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة (طردية) متوسطة بين الصراع المثير وفعالية فريق العمل.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.478$) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الصراع المثير) يفسر ما مقداره 47.8% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (فعالية الفريق).

وبلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.000$) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95% وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع المثير في فريق العمل في فعالية الفريق.

5- العلاقة بين فعالية فريق العمل (متغير مستقل) وروح الإبتكار في المنظمة (متغير تابع):

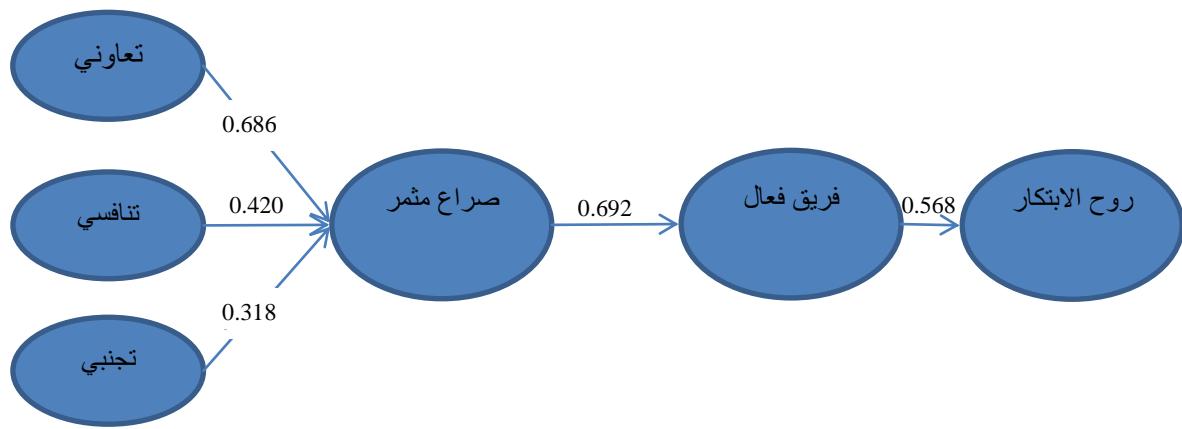
بلغت قيمة معامل الإرتباط ($R=0.568$) مما يدل على وجود علاقة إرتباط موجبة (طردية) متوسطة بين فعالية فريق العمل وروح الإبتكار في المنظمة.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.323$) وهذا يعني أن المتغير المستقل (فعالية الفريق) يفسر ما مقداره 32.2% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (روح الإبتكار في المنظمة).

وبلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.000$) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95% وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفريقي العمل في تنمية روح الإبتكار في المنظمة.

يبين الشكل (3-6) نتجة الإرتباط في نموذج الدراسة.

شكل رقم (3-6) نتائج الإرتباط بين متغيرات الدراسة



5-5-3: اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه : (One Way ANOVA)

يستخدم اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لدراسة الدلالة الاحصائية لأثر الفروقات الديمografية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، مستوى الدخل، عدد سنوات العمل في الشركة الحالية) تجاه المتغير التابع (فعالية الفريق).

جدول رقم (3-14) أثر الفروقات الديمografية على فعالية الفريق وفق ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
0.115	2.524	1.212	1	1.212	Between Groups	الفروق
		0.48	98	47.038	Within Groups	حسب
		99		48.25	Total	الجنس
0.053	3.026	1.417	2	2.833	Between Groups	الفروق
		0.468	97	45.417	Within Groups	حسب
		99		48.25	Total	العمر
0.024	3.881	1.787	2	3.575	Between Groups	الفروق
		0.461	97	44.675	Within Groups	حسب
		99		48.25	Total	الخبرة
0.456	0.792	0.388	2	0.775	Between Groups	الفروق
		0.489	97	47.475	Within Groups	حسب
		99		48.25	Total	الدخل
0.087	2.502	1.183	2	2.367	Between Groups	الفروق
		0.473	97	45.883	Within Groups	حسب
		99		48.25	Total	سنوات العمل في الشركة:

وبين الجدول (3-14) نتائج تحليل التباين الأحادي وفق ANOVA، حيث تبين ما يلي:

1. **الفرق حسب الجنس:** بلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.115$) وهي أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ليس معنوياً عند درجة ثقة 95% وبالتالي نقبل بفرضية العدم، التي تنص أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس في فعالية فريق العمل.

2. **الفرق حسب العمر:** بلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.053$) وهي أكثر من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ليس معنوياً عند درجة ثقة 95% وبالتالي نقبل بفرضية العدم، التي تنص أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر في فعالية فريق العمل.

3. **الفرق حسب الخبرة:** بلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.024$) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95% وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الخبرة في فعالية فريق العمل.

4. **الفرق حسب الدخل:** بلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.456$) وهي أكثر من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ليس معنوياً عند درجة ثقة 95% وبالتالي نقبل بفرضية العدم، التي تنص أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير الدخل في فعالية فريق العمل.

5. **الفرق حسب سنوات العمل في الشركة الحالية:** بلغت قيمة المعنوية ($Sig=0.087$) وهي أكثر من (0.05) وهذا يدل على أن النموذج ليس معنوياً عند درجة ثقة 95% وبالتالي نقبل بفرضية العدم، التي تنص أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير سنوات العمل في الشركة الحالية في فعالية فريق العمل.

6-3: النتائج:

استناداً إلى الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. إن النمط التعاوني في إدارة الصراع في فرق العمل يؤدي إلى تثمير الصراع، أي الحصول على حالة الصراع المثمر.

2. إن النمط التنافسي في إدارة الصراع في فرق العمل لا يؤدي إلى تثمير الصراع بالمستوى ذاته للنمط التعاوني.

3. إن النمط التجنبي في إدارة الصراع في فرق العمل يؤدي إلى تثمير الصراع بدرجة أقل من المستوى الذي يتحقق النمط التنافسي والتعاوني.
4. إن الصراع المثير يؤثر في فعالية الفريق إيجاباً.
5. إن فعالية الفريق تؤثر إيجاباً في تنمية روح الإبتكار والإبداع في المنظمة.
6. لا تختلف فاعالية الفريق بين المهندسين والمهندسات في فريق العمل.
7. لا تختلف فاعالية الفريق باختلاف عمر المهندس في فريق العمل.
8. تختلف فاعالية الفريق باختلاف خبرة المهندس في فريق العمل.
9. لا تختلف فاعالية الفريق باختلاف دخل المهندس في فريق العمل.
10. لا تختلف فاعالية الفريق باختلاف عدد سنوات عمل المهندس في الشركة الحالية.

7-3: التوصيات:

1. إن الحفاظ على روح التعاون في الفريق وإدارة الصراع وفق النمط التعاوني تؤدي إلى تثمير الصراع التنظيمي، أي الحصول على نتائج مثمرة من صراع الأفكار والأراء ضمن الفريق.
2. إن الخلاف هو فرصة لإيجاد مطاحن الخل في العمل وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الناشئة.
3. إن دمج الجهود بطريقة تعاونية يؤدي إلى الحصول على نتائج جيدة على صعيد الفريق والمنظمة ككل.
4. إن حل الصراعات بالطرق التنافسية قد يسيء لفاعلية الفريق ويزيد الضغوط النفسية على أعضائه.
5. إن تجنب حل المشكلات لا يؤدي إلى تثمير الصراع مما يؤثر على فعالية الفريق.
6. إن الحصول على فرق فعالة يحتاج إلى الاستثمار في التدريب والتأهيل وتحسين القدرات والموارد البشرية.
7. إن تنمية روح الإبداع والإبتكار في المنظمة يحتاج إلى فرق فعالة قادرة على الانجاز في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة من خلال استثمار كافة الجهود والموارد المتاحة.

8-3: الأبحاث المقترحة في المستقبل:

نقترح استكمال هذا البحث "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في فعالية فرق العمل وتعزيز روح الإبتكار" ليشمل الشركات الهندسية في القطاع العام.

من جهة أخرى نقترح استكمال البحث ليشمل كافة فرق العمل في الشركات الهندسية كالفرق الإدارية والتقنية من خلال استبيان آراء الكادر الفني والإداري في كل قطاع على حدى.

كما نقترح أن تتم إعادة اختبار النموذج الحالي باعتبار الصراع المثمر وفعالية الفريق متغيرات وسيطة بين نمط إدارة الصراع كمتغير مستقل وروح الإبتكار في المنظمة كمتغير تابع.

المراجع العربية

- حسين، ل. س. الجميل، ر. س (2009) "رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل"، مجلة تنمية الرافدين العدد ٩٣ مجلد ٣١ السنة ٢٠، العراق.
- محمد، ث. س. (2016) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، المملكة الأردنية الهاشمية.
- مطر، ه. (2014) " إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات" ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الدارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ١، العراق.
- قاسم، أ. (2017) "تعريف الإبتكار وأهميته وأنواعه وحاجة المنظمات إليه" ، آفاق علمية وتربيوية،
. (<http://al3loom.com/?p=21541>)

المراجع الأجنبية

- Aritzeta, A. Ayestaran, S. Swailes, S. (2005)" Team role preference and conflict management style", The international journal of conflict management, Vol. 16, No. 2, pp. 157-182.
- Chen, G. Liu, C. Tjosvold, D. (2005) "Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China", Journal of Management Studies 42:2, pp. 277-300.
- De Dreu, C. K. (2003) " Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis", Journal of applied psychology, vol. 88, No. 4. pp. 741-749.
- Hackman, J. R. (1987) "The design of work teams". Handbook of organizational behavior. New York: Prentice Hall.
- Kostopoulos, K. C. Bozionelos, N. (2011) " Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance", group and organization management, 36 (3), pp. 385-415.

- Kozlowski, S. W. Bell, B. S (2017) “Work Teams” Cornell University, ILR School site: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/1293>
- Parker, G. M., (2008) “Team players and Teamwork - New Strategies for Developing Successful Collaboration”, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Rahim, M. A. (2001) “Managing conflict in organizations” Quorum Books, USA.
- Shaw, J. D. Zhu, J. Duffy, M. K. Scott, K. L. Shih, H. A. Susanto, E. (2011) “A contingency model of conflict and team effectiveness” Journal of applied psychology, Vol. 96, No. 2, pp. 391-400.
- Somech, A. Desilvilya, H. S. Lidogoster, H. (2009) “Team conflict management and team effectiveness: the effect of task interdependence and team identification”, Journal of organizational behavior, 30, pp. 359-378.
- Spaho, K. (2013) “Organizational communication and conflict management” Management, Vol. 18.
- Tekleab, A. G. Quigley, N. R. Teslik, P. E. (2009) “A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness”, Group & organization management, vol. 34, pp. 170-2015.
- Thakore, D. (2013) “Conflict and Conflict Management” Journal of Business and Management, Volume 8, Issue 6, site: <http://www.iosrjournals.org/>

موقع الانترنت

https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=711&title=%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A

الملحق

**استبانة حول الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي ضمن فرق العمل الهندسية في الشركات السورية
الخاصة**

القسم الأول						
المتغيرات الديمغرافية						
1.	العمر	<input type="checkbox"/> من 60-46	<input type="checkbox"/> من 45 - 35	<input type="checkbox"/> أقل من 35		
2.	عدد سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15	<input type="checkbox"/> من 15-5	<input type="checkbox"/> أقل من 5		
3.	عدد سنوات العمل في الشركة الحالية	<input type="checkbox"/> أكثر من 10	<input type="checkbox"/> من 10-3	<input type="checkbox"/> أقل من 3		
4.	مستوى الدخل، ألف ليرة سورية	<input type="checkbox"/> أكثر من 300	<input type="checkbox"/> من 300-100	<input type="checkbox"/> أقل من 100		
5.	الجنس	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر			
القسم الثاني						
المحور الأول: أساليب إدارة الصراع						
م	العبارات					
رافض بشدة	رافض	حيادي	موافق	موافق بشدة		
.1	يتسم أعضاء الفريق بروح التعاون الجماعي					<input type="checkbox"/>
.2	يعلم أعضاء الفريق على ايجاد حلول ترضي الجميع					<input type="checkbox"/>
.3	يعتبر أعضاء الفريق النزاعات مشاكل مشتركة يجب حلها					<input type="checkbox"/>
.4	نعمل بشكل جماعي لتحقق لكل منا ما يريد					<input type="checkbox"/>
.5	يدمج أعضاء الفريق جهود كل الأعضاء وفق مواقفهم لاتخاذ القرار الفعال					<input type="checkbox"/>
.6	يقدم أعضاء الفريق آرائهم ويطلبون من الآخرين الموافقة عليها					<input type="checkbox"/>
.7	يطلب أعضاء الفريق من الآخرين أن يتنازلوا بينما هم غير مستعدين للتنازل					<input type="checkbox"/>
.8	ينظر أعضاء الفريق إلى الصراع أنه نصر أو هزيمة					<input type="checkbox"/>
.9	يغالي أعضاء الفريق في مواقفهم للحصول على ما يريدون					<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	فريقيا يحاول تجنب الاختلاف في الرأي .10				
<input type="checkbox"/>	فريقيا يحاول تلطيف الاختلافات عن طريق تجنبها .11				
<input type="checkbox"/>	زميلي في الفريق يحافظ على الانسجام حتى ولو كلف ذلك وقف النقاش .12				
<input type="checkbox"/>	لا يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض على التعبير عن مشاعرهم السلبية .13				
<input type="checkbox"/>	تجنب نقاش القضايا الخلافية .14				
<input type="checkbox"/>	فريقيا مستعد للتنازل لتجنب الازعاجات الناشئة عن الصراخ .15				
<input type="checkbox"/>	بشكل عام فإننا راضون عن الطريقة التي نناقش فيها اختلافاتنا .16				
<input type="checkbox"/>	الطريقة التي تعالج فيها خلافاتنا تزيد التزامنا تجاه بعضنا البعض .17				
<input type="checkbox"/>	يبدي أعضاء الفريق التزاماً عالياً في تنفيذ القرارات الناتجة عن المفاوضات .18				
<input type="checkbox"/>	كل القضايا تؤخذ بعين الاعتبار وتسعدنا طريقة المفاوضات ضمن الفريق .19				

المotor الثاني: فعالية الفريق

م	العبارات	موافقة بشدة	موافقة	حيادي	رافض	رافض بشدة
.20	يعمل أعضاء الفريق بفعالية	<input type="checkbox"/>				
.21	يبذل أعضاء الفريق جهوداً معتبرة في وظائفهم	<input type="checkbox"/>				
.22	يهم أعضاء الفريق بجودة عملهم	<input type="checkbox"/>				
.23	يحقق أعضاء الفريق الانتاجية المطلوبة أو أكثر	<input type="checkbox"/>				
.24	يلتزم أعضاء الفريق بانتاج عمل ذو جودة عالية	<input type="checkbox"/>				
.25	يقوم أعضاء الفريق بانجاز أدوارهم وفق الجدول الزمني المطلوب	<input type="checkbox"/>				

المotor الثالث: روح الإبتكار في المنظمة

م	العبارات	موافقة بشدة	موافقة	حيادي	رافض	رافض بشدة
.26	تتعلم المنظمة طرقاً جديدة في استخدام المهارات لنطوير منتج جديد يساعد في جذب زبائن جدد	<input type="checkbox"/>				

<input type="checkbox"/>	تطور المنظمة المهارات لتحسين القدرة على تحقيق الاحتياجات الحالية للعمل . ²⁷				
<input type="checkbox"/>	تطور المنظمة المهارات لتحسين القدرة على تحقيق الاحتياجات الجديدة للعمل . ²⁸				
<input type="checkbox"/>	تجمع المنظمة المعلومات عن الأسواق والمنتجات والتقييمات الجديدة من مصادر خارج المنظمة . ²⁹				
<input type="checkbox"/>	تسعى المنظمة للاحاطة بالمعلومات والأساليب الجديدة التي قد تكون مفيدة في تطوير حلول المشكلات المتعددة . ³⁰				

المصدر:

Chen, G. Liu, C. Tjosvold, D. (2005) “Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China”, Journal of Management Studies 42:2 March 2005, pp. 277-300.

This work has been supported by the Research Grants Council of the Hong Kong Special Administrative Region, China (Project No: LU3013/01H) to the third author and Natural Science Foundation of China (Project No: 70272007) to the first author.