

النزاع التنظيمي في فرق العمل بين التأثير والأثر

Organizational conflict in work teams between influence and impact

د. لعلی نوریه¹¹ جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر alanour@univ-mascara.dz

تاريخ الاستلام: 2023/01/29

تاريخ القبول: 2023/08/08

تاريخ النشر: 2024/01/26

ملخص:

يحدث النزاع التنظيمي نظرا لتشابك العلاقات بين الأفراد في المنظمة وتضارب مصالحهم خاصة ضمن فرق العمل والتي تعتبر إحدى تقنيات العمل الجماعي الذي يسعى فيه مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف فردية، جماعية وأخرى منظمتية مشتركة، الأمر الذي قمنا بمحاولة تتبعه تأثيره وأثره باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة بمؤسسة الكهرباء والغاز لولاية معسكر لعينة قدرت بمائة موظف مسجلين بالضوء على تأثير المتغيرات الشخصية لأفراد فرق العمل على النزاع التنظيمي وأثر هذا الأخير في بناء فرق العمل والتي كانت نتيجتها إيجابية بوجود التأثير للأقدمية والمستوى التعليمي أكثر منها للسن والجنس والأثر بوجود علاقة قوية بين النزاع التنظيمي وبناء فرق العمل وإدارة النزاع التنظيمي في تشكيل فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: النزاع التنظيمي، إدارة النزاع التنظيمي، فرق العمل، مؤسسة الكهرباء والغاز

تصنيف JEL: D74 , A39

Abstract:

Organizational conflict occurs due to the intertwined relations between individuals in the organization and their conflicting interests, especially within the work teams, which is considered one of the techniques of teamwork in which a group of people seeks to achieve individual, collective and other joint organizational goals, which we tried to track its impact and impact by using the questionnaire as a study tool at the Electricity Corporation And gas for the state of Camp for a sample estimated at one hundred employees, highlighting the impact of the personal variables of the members of the work teams on the organizational conflict and the impact of the latter on building work teams, whose result was positive with the presence of the influence of seniority and educational level more than age and gender and the impact of the presence of a strong relationship between organizational conflict and building work teams and management Organizational conflict in the formation of work teams.

Keys words: Organizational conflict, organizational conflict management, work teams, Electricity and Gas Corporation

JEL classification codes: D74, A39

المؤلف المرسل: لعلی نوریه ، الإيميل: alanour@univ-mascara.dz

تمهيد:

نظرا للأهمية المتنامية للموارد البشرية واحتلال إدارته مكانة إستراتيجية باعتباره اللبنة الأساسية للميزة التنافسية التي تسعى مختلف المنظمات بلوغها والتي تولدت عنها مجموعة من الرهانات والتحديات والتي أفرزت العديد من الظواهر كالنزاع التنظيمي مثلا والذي يعتبر أمرا طبيعيا و ظاهرة حتمية لا يمكن التخلص منها نهائيا خاصة في فرق العمل التي أصبحت الوحدة الجوهرية داخل المنظمات ، بحيث يتعرض العاملون بمستويات متفاوتة من الضغوط والتوترات التي تترك آثارا نفسية واجتماعية عليهم. الأمر الذي حاولنا تتبع تأثيره وأثره في هذه الورقة البحثية بطرح تساؤل مدى وجود تأثير أم أثر للنزاع التنظيمي في بناء فرق العمل؟ محاولين تسليط الضوء على الجانب الاصطلاحي والنظري للموضوع مع تحليل ذلك ميدانيا باستعمال الاستبانة كأداة لذلك في مختلف مراكز مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المتواجدة بولاية معسكر.

1. النزاع التنظيمي بين السلب والإيجاب

تبنى رواد المدخل الكلاسيكي النزاع التنظيمي على أنه ظاهرة سلبية تصيب المنظمات أو جماعات العمل مما يستوجب التخلص منه، في حين ذهب رواد المدخل السلوكي إلى اعتباره ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية، في حين أن رواد النظرة التفاعلية (الوظيفية) فأكدوا على حتمية وجوده مع ضرورة إدارته وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها . فالنزاع اختلاف وجهات النظر بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة، ليأخذ الخلاف نوعا من التعقيد بتفاقمه وتطوره، مما يستلزم تسييره بما يتلاءم وأهداف المنظمة.(G. el hadi, 2012,p143)، في حين أن البعض تجاوز في تحديد مفهومه إلى اعتباره تفاعلا عدائيا يحاول فيه كل طرف إحباط أهداف الطرف الآخر".(Richard L. Daft,1997,p 608) يبنى النزاع التنظيمي على ثلاث أعمدة متمثلة في:

- **المثير:** و هو تلك العوامل المثيرة للنزاع مهكا كانت طبيعتها.
- **الاستجابة:** ونقصد بها مختلف ردود الأفعال الممكنة نفسية أو سلوكية كانت.
- **التفاعل :** ويكون بين الاستجابة والمستجيب لها وهنا يظهر النزاع.

أما إدارة النزاع التنظيمي فيقصد بها تشخيص النزاع لتحديد حجمه و معرفة أسبابه ليتم البحث عن طرق معالجته أو حتى التقليل من حدته وتوجيهه نحو الاستفادة الايجابية منه. (Afzalur Rahim, 2001, p44)

2.1 دورة حياة النزاع التنظيمي

يمكن اعتبار النزاع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ و تتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن تلخيصها في:

- **مرحلة النزاع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة لنشوء النزاع، و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد و الجماعات و التي تساهم في ميلاد النزاع بشكل غير معلن.
- **مرحلة النزاع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف النزاع في إدراك وجود نزاع، من خلال معلومات و مدركات تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات (Amason A, Scheweiger, 1997 p 101)
- **مرحلة الشعور بالنزاع:** في هذه المرحلة تتبلور الظاهرة بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على النزاع، و تكون رؤية طبيعته و مسبباته واضحة.
- **مرحلة النزاع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن النزاع ضد الطرف الآخر، و يتم التعبير عنه بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية، مع أخذه لمظاهر أخرى كالمبالاة مثلا أو التجاهل
- **مرحلة ما بعد النزاع العلني:** في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة النزاع، إما مواجهته والبحث في حله أو التخفيف من حدته أو تجاهله ومحاولة كبته مما يزيد من حدته (Pelletier, M. 1994, p 216)

3.1 أنواع النزاع التنظيمي

للنزاع التنظيمي أنواع عديدة، سنقوم بذكر الأكثر تداولاً بين المنظرين والممارسين على حد سواء:

- **النزاع الفردي الداخلي :** ينشأ هذا النزاع داخل الفرد بحد ذاته نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو تعددها وعدم وضوح أولوياتها في إدارته لمساره الوظيفي، كما يمكن أن ينتج عن غموض دور الفرد نتيجة عدم وجود توصيف حقيق لوظيفته.
- **النزاع بين طرفين داخل مجموعة واحدة:** ينشأ هذا النزاع بين فرد و آخر داخل المجموعة الواحدة، نتيجة اختلافات في الخصائص الشخصية، في المعتقدات أو الأهداف (Cormier, S. 2004, p 9)
- **النزاع بين الجماعات :** و يكون هذا النزاع نتيجة التباين في مدركات الجماعة المتنازعة والذي يكون نتيجة عدم وضوح المعلومات عبر قنوات الاتصال المختلفة، حيث تستطيع المنظمة غالبا القضاء على هذا النزاع بالتقليل من درجة عدم تناظر المعلومة والسعي في تجسيد نشرها بدرجة عالية من الدقة، إضافة إلى الاختلاف في الهدف والذي يمكن إسناده إلى محدودية الموارد التي تخلق تنافسية على إدارتها من جهة وصعوبة اتخاذ القرارات الجماعية من جهة أخرى. (Cormier, S. 2004, p 12)
- **نزاع داخل المنظمة :** يأخذ هذا نوع من النزاع الصور التالية (Bernard Compère, 2002, pp 49-56):

- ✓ **النزاع الأفقي :** و يحدث عادة بين الأقسام و الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.
- ✓ **النزاع العمودي :** و يحصل بين الرئيس والمرؤوسين نتيجة التباين في طرق وتقنيات الإنجاز.
- ✓ **النزاع بين الاستشاريين و التنفيذيين :** يكون على مثالية استخدام الموارد المخصصة أو في مجال اتخاذ القرارات مثلا.

- النزاع الاستراتيجي : هو نزاع مخطط له يكون نتيجة خطوة استباقية بهدف تنظيمي معين، تكتسب المنظمة من خلالها طابعا ديناميكيا وهذا هو التصور الحديث للنزاع

4.1 مصادر النزاع التنظيمي

إن النزاع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وبدرجات متفاوتة حسب التقاء متغيرات الوقت و الهدف و عوائق إنجاز الهدف مهما كانت طبيعتها إضافة إلى متطلبات اتخاذ القرار والمتمثلة أساسا في درجة غموض المهام و جاهزية الموارد مع وجود بنك معلومات صحيح ومحين. وبالتالي يمكن إرجاع أسبابه إلى (Christine Marsan, 2010, p73) :

- **العلاقات الاتكالية:** و هي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد و الجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم و تحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم .
- **اختلاف الأهداف:** رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.
- **التنافس على الموارد:** إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكانياتها المادية و لذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك المواد قبل نفاذها.
- **تفاوت الصفات الشخصية:** إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن و الجنس و القيم و الاتجاهات و المعتقدات و المستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للنزاع فيما بينهم.
- **اختلاف الإدراك:** و هي المعاني التي يعطيها الفرد للدور الذي يؤديه والأحداث التي يعايشها في المنظمة أو يعيشها. و قد يختلف هذا الإدراك من شخص إلى آخر بسبب الاختلافات بينهم في الاعتقادات و الانتماءات و التنشئة الاجتماعية.

2. ماهية فرق العمل

ظهر مفهوم فرق العمل كغيره من الفلسفات الإدارية لمجابهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات والتي تعيق بلوغ أهدافها،

1.2 جدلية فرق العمل وجماعات العمل

إن عدم كفاية العمل الفردي أحيانا وعدم القدرة على تجسيده فرديا مع ضرورة توافر عدد من الأفراد الذين يتشاطرون الدور وجوبا. طرح جدلية التفرقة بين جماعات العمل وفرق العمل فأيهما أنجح للمنظمة. وهنا بدأ ظهور مفهوم جماعات العمل والتي يمكن اعتبارها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض و الذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات و يسعون لتحقيق أهداف مشتركة و يعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة، حيث يعتبر ذلك بداية التأسيس لفرق العمل.

(Coen, S; Bailey, 1997, pp.245- 250)

حيث يمكننا تعريف الفرق بأنها جماعة يملك أعضاؤها قدرات، مهارات وحتى كفاءات مكملية لبعضها البعض، ملتزمون بأدوار معينة يحملون أو يسعون لأهداف معينة ومسؤولون مسؤولية جماعية عن تحقيقها". وهناك مع ذهب إلى تحديد تعداد الأفراد من مجموعة صغيرة يتراوح عددها من ثلاثة إلى اثني عشر فردا و تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال و يكون الانضمام إليها اختياريا تكون ملتزمة بالتنفيذ، التدريب و حل مشكلات مع عقد اجتماعات دورية لأعضائها ضمن رزنامة متفق عليها. (R. Delaunay- J.Marc Moret, 2009, p61)

وبالتالي فالفرق الجوهرى بين الفريق و مجموعة العمل ملخص في الجدول التالي:

جدول رقم(01): الفرق بين الجماعات و فرق العمل

فرق العمل	جماعات العمل	
مقسمة بالتناوب بين أعضاء الفريق	واضحة المعالم	القيادة
جماعية	فردية	المسؤولية
بعيدة عن أهداف المنظمة	ملائمة لأهداف المنظمة	الأهداف
نمط الاتصال أفقي و مفتوح	نمط الاتصال عمودي	الاتصال
مناقشة و اتخاذ قرار و تقسيم المهام و النتائج	مناقشة واتخاذ القرار و مسؤولية المهام فردية	المناقشة

المصدر: S. benraouane,2012, p 186

تعتبر فرق العمل من التقنيات والأساليب الحديثة للبحث عن الأداء والأداء المتميز من خلال فهم، إدراك و تقبل الآخر مع معرفة أبعاد سلوك كل فرد ومختلف دوافعه، الأمر الذي يمكنه تحديد مجال قدراته وأبعاد إبداعاته داخل وخارج الفريق، مما يسمح بالفهم الجيد لكيفية التعامل والدعم لبلوغ الثقة، التأييد و الولاء وذلك لـ:

- تسهيل الأدوار والعمليات الإدارية والتنظيمية : يؤدي تشكيل فرق العمل إلى دعم مفاهيم و أسس العملية الإدارية من خلال قابلية استخدام القدرات و المهارات وتحقيق التعاون بين الأفراد ، مع خلق بيئة تحفيزية على الإبداع.
- نشر معالجة المعلومات: فروح الفريق تسمح بنشر المعلومات اللازمة بسلاسة ووضوح مع درجات تدفق عالية وبمختلف الاتجاهات.
- إدارة رشيدة للموارد البشري : ففرق العمل تخلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحية، مع الشعور وممارسة المسؤولية المشتركة، إضافة إلى اتخاذ قرارات أكثر رشادة وتفويض سلطوي أكثر فعالية، مع وجود بناءات كفاءاتية جديدة من جهة وتطوير كفاءات موجودة من جهة أخرى. (R. Delaunay- Jean-Marc MORET, 2009).

2.2 مراحل تشكيل فرق العمل

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية و التلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو و النضج و الكمال. و قد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها ، و تحقيق أهدافه المنشودة ، و هي كالتالي:

- **التكوين:** تعتبر هذه المرحلة الأولى الخاصة بالتوجيه و المعرفة الشخصية حيث يحاول أعضاء الفريق إيجاد السلوك الذي يتجانس مع أعضاء الفريق، حيث تمتاز هذه المرحلة بعدم التأكد مع قبول الأعضاء السلطة المفروضة عليهم سواء رسمية أو غير رسمية ، مع بحث كل عضو في الفريق عن سبل للتموقع وأخذ المكانة التي يسعى إليها.
- **العصف:** و هي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد و الأدوار و النتائج و الصراعات ، فيندمج الفرد في الجماعة مع وضوح تام لمكانة كل عضو ودوره في الفريق، حيث تتسم هذه المرحلة بالحوار والنقاشات والبحث عن الأهداف الكلية للفريق أو سياسات واستراتيجيات بلوغها.
- **الصياغة و وضع المعايير:** في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق إيجاد حلول لخلافات المرحلة السابقة مع بلوغ انسجام حقيقي للفريق واندماج وحداته، مع اتفاق جماعي على أساليب الأداء.
- **مرحلة الأداء:** وهي المرحلة الأكثر أهمية والتي يقوم فيها أعضاء الفريق بإنجاز المهام الموكلة إليهم مع درجة عالية من الالتزام والتنسيق مع معالجة عدم الاتفاق و المشكلات التي يتعرضون لها بطريقة رشيدة. و أثناء هذه المرحلة يحاول القادة التركيز على إدارة مهام عالية الأداء مع تعاطف وتكامل اجتماعي بين أعضاء الفريق.
- **مرحلة التفكك أو الانتهاء:** وهي مرحلة موت الفريق وتلاشيها، حيث يكون أداء المهام غير مهم ويتجه أعضاء الفريق نحو تعظيم الجوانب العاطفية و الانفعالية مع فقدان السلوك الاجتماعي التضامني.(Ivan de Borde, 2008)

3.2 أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل و تصنيفاتها تبعاً لأهداف تأسيسها ودرجة الاستقلالية التي تتمتع بها إضافة لمدة حياتها والتي تحكمها طبيعة المهام الموكلة لها ودرجة تعقيدها. حيث سنذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- **فرق عمل الإدارة العليا:** هي فرق يكون أعضاؤها من الإدارة العليا للمنظمة، والتي تؤدي الدور الاستراتيجي وبناء العلاقات مع البيئة الخارجية، وذلك بتحديد رؤية و رسالة المنظمة مع بناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة إلى ضمان التنسيق والتعاون بين وحدات المنظمة و القضاء على تعارض الأهداف بينها.
- **فرق العمل الوظيفية:** يعين قائدها بطريقة رسمية مع تشكيل أعضائها من نفس القسم أو الوحدة الوظيفية، حيث تكون المسؤوليات والعلاقات وطرق اتخاذ القرار محددة بدقة.

- فرق العمل متعددة الوظائف: يشكل هذا النوع من الفرق من أعضاء عاملين ذوي مهارات و خبرات يتم اختيارهم من مختلف الوظائف و الأقسام بهدف معين وبأسلوب إشرافي واحد وبمستويات مختلفة كفرق خلق منتج أو تطويره، تسويقه أو استحداث ميزة تنافسية فيه (F. Allard ,2012, pp 113-117)

4.2 آليات إدارة النزاع داخل الفريق

تتعدد و تتنوع أساليب حل النزاع والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- **الاحقاد (Suppression):** قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء النزاع لأحد الطرفين أو لكلاهما بطريقة صريحة ومباشرة.
- **التلطيف (Smoothing):** التنفيس عن النزاع بمواساة الأطراف المتنازعة باستخدام اللغة العاطفية وتقديم الدعم المعنوي.
- **التجنب أو الانسحاب (Avoidance, Withdrawal):** عدم الاهتمام بالنزاع وإهماله بتسليط الضوء على مواضيع وأحداث مغايرة.
- **التوفيق (Compromise):** التوصل إلى حل وسط بين الأطراف المتنازعة بمنحهم مكاسب جزئية تغنيهم عن النزاع.
- **تدخل جهة ثالثة (Third – Party Intervention):** إدخال طرف ثالث المعادلة لمحاولة حل النزاع بالتنسيق و الحث عن سبل للتكامل و التعاون بين الأطراف المتنازعة.
- **تبادل أو تناوب الوظائف (Job– Rotation):** من خلال قلب الأدوار والوظائف بين الأطراف المتنازعة فيما بينهم لإعطائهم فرصة فهم المهمات و الاتجاهات و المشكلات من زوايا الخصم و بالتالي يسهل الحل.
- **توسيع الأهداف (Larger Goals):** فتنوع الأهداف وإضافة المزيد منها يفتح سبل أخرى للتعاون و منافذ للتشاور والتفاهم وبالتالي استحداث انسجام آخر. (خليل محمد الشماع- خضير كاظم حمود، 2000، ص 309-310).

3. الدراسة الميدانية:

3.1 تقديم الدراسة الميدانية وعينة الدراسة:

قمنا بتصميم استبيان وتكييفه اعتمادا على دراسة Ana Paula Correia, Understanding Conflict in Team work, 2005) وتوزيع 100 استبانة بطريقة عشوائية على مختلف فرق العمل على مستوى وكالات مؤسسة سونلغاز بولاية معسكر مع نسبة استرجاع 100%، مع تفريغ البيانات وتحليلها ضمن البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 18 تم استخدام معامل الثبات (Alpha de cronbach) لقياس مدى ثبات أداة القياس، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(02): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة

عدد أسئلة متغيرات الدراسة	معامل الثبات Alpha de cronbach
17	0,788

المصدر: اعتمادا على المستخرج من البرنامج الاحصائي (SPSS).

من خلال نتيجة الجدول يتضح أن قيمة معامل الثبات مقبولة (78,8%) كونها أكبر من 60% و بالتالي وجود اتساق بين أسئلة متغيرات الدراسة.

الخصائص الشخصية للعينة:

- الجنس: نسبة الذكور تمثل أكبر نسبة (69,15%)، في حين تمثل نسبة الإناث (30,85%) و هذا راجع لطبيعة النشاط المتمثل في أشغال و أعمال الكهرباء و الغاز الصعبة.
- السن: شكلت الفئة العمرية (من 31 إلى 37 سنة) نسبة (27,66%) من العينة أي ثلث العينة تقريبا فيما توزعت الفئات العمرية الأخرى بنسب متقاربة لم تتعدى 15%.
- المستوى الدراسي: أن المستوى الدراسي في مؤسسة سونلغاز يتمركز في الفئة ذات المستوى ليسانس - مهندس بنسبة (50%)، تليها فئة ذات مستوى ثانوي بنسبة (34,04%)، ثم فئة ذات مستوى ماستر فما فوق بنسبة (11,70%) و أخيرا فئة ذات مستوى أقل من ثانوي بنسبة (4,26%).
- الأقدمية: أن الفئة (من 4 إلى 10 سنوات) هي الأعلى بحيث قدرت نسبتها (52,13%) ثم تليها فئة (من 18 فأكثر) بنسبة (21,28%) ، ثم فئة (أقل من 3 سنوات) بنسبة (18,09%)، و آخر فئة (من 11 إلى 17 سنة) بنسبة (8,51%).

2.3 الدراسة التحليلية للمتغيرات الشخصية مع متغيرات الدراسة

- تأثير المتغيرات الشخصية على فرق العمل

H0: لا يوجد تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية) على تشكيل فرق العمل

H1: يوجد تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية) على تشكيل فرق العمل

جدول رقم (03): اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية و فرق العمل

المتغيرات الشخصية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	0,110	0,012	0,292
السن	0.154	0,024	0,139
المستوى التعليمي	0,048	0,002	0,649
الأقدمية	0,314	0,099	0,002

المصدر: اعتمادا على المستخرج من البرنامج الإحصائي (SPSS).

- **الجنس:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجنس و فرق العمل 0.154 و بقيمة احتمالية 0,292 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,012$ و يدل هذا على أن الجنس لا يؤثر على فرق العمل إلا بنسبة 1,2%.
- **السن :** بلغت قيمة معامل الارتباط بين السن و فرق العمل 0,110 و بقيمة احتمالية 0,139 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية دليل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين ، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,024$ و هذا ما يدل على أن السن لا يؤثر على فرق العمل إلا بنسبة 2,4%.
- **المستوى التعليمي :** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المستوى التعليمي و فرق العمل 0,048 و بقيمة احتمالية 0,649 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية مما ينفي وجود علاقة ذات دلالة معنوية، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,002$ أي أن المستوى التعليمي لا يؤثر على فرق العمل إلا بنسبة 0,2%.
- **الأقدمية :** بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأقدمية و فرق العمل 0,314 و بقيمة احتمالية 0,002 و هذه النسبة تعد أصغر من قيمة المعنوية و بالتالي وجود علاقة بين المتغيرين، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,099$ و هذا دلالة على أن الأقدمية تؤثر على فرق العمل بنسبة 9,9%.

جدول رقم (04): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير المتغيرات الشخصية على فرق العمل

المتغيرات الشخصية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	قيمة الاحتمال المحسوبة
الجنس	,721	1	,721	1,122	,292
السن	1,415	1	1,415	2,230	,139
المستوى التعليمي	,135	1	,135	,209	,649
الأقدمية	5,905	1	5,905	10,079	,002

المصدر: اعتماداً على المستخرج من البرنامج الإحصائي (SPSS).

- **الجنس**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,292 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير للجنس على فرق العمل و بالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل فرضية العدم H0.
- **السن**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,139 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير للسن على فرق العمل و بالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل فرضية العدم H0.
- **المستوى التعليمي**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,649 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير للمستوى التعليمي على فرق العمل و بالتالي نرفض الفرضية H1 ونقبل فرضية العدم H0.
- **الأقدمية**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,002 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,05 أي يوجد تأثير للأقدمية على فرق العمل بالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0.

• تأثير المتغيرات الشخصية على النزاع التنظيمي

- H0: لا يوجد تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على النزاع التنظيمي
- H1: يوجد تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على النزاع التنظيمي

جدول رقم (05): اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية و النزاع

المتغيرات الشخصية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	0,268	0,072	0,009
السن	0,168	0,028	0,106
المستوى التعليمي	0,170	0,029	0,102
الأقدمية	0,136	0,019	0,191

المصدر: اعتماداً على المستخرج من البرنامج الإحصائي (SPSS).

- الجنس : بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجنس و النزاع التنظيمي 0,268 و بقيمة احتمالية 0,009 و هذه النسبة تعد أقل من قيمة المعنوية (0,05) دلالة على وجود علاقة بين المتغيرين ، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,072$ دلالة على أن الجنس يؤثر على النزاع التنظيمي بنسبة 7,2%.
- السن : بلغت قيمة معامل الارتباط بين السن و النزاع التنظيمي 0,168 و بقيمة احتمالية 0,106 أي أكبر من قيمة المعنوية و هذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين ، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,028$ و هذا ما يدل على أن السن لا يؤثر على النزاع التنظيمي إلا بنسبة 2,8%.
- المستوى التعليمي : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المستوى التعليمي و النزاع التنظيمي 0,170 و بقيمة احتمالية 0,102 أكبر من القيمة المعنوية و هذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين ، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,029$ و هذا ما يدل على أن المستوى التعليمي لا يؤثر على النزاع التنظيمي إلا بنسبة 2,9%.
- الأقدمية : بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأقدمية و النزاع التنظيمي 0,136 و بقيمة احتمالية 0,191 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية و هذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين، في حين أن معامل التحديد $R^2=0,019$ و هذا ما يدل على أن الأقدمية لا تؤثر على النزاع التنظيمي إلا بنسبة 1,9%.

جدول رقم (06): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير المتغيرات الشخصية على النزاع

المتغيرات الشخصية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	قيمة الاحتمال المحسوبة
الجنس	3,612	1	3,612	7,141	,009
السن	1,412	1	1,412	2,666	,106
المستوى التعليمي	1,447	1	1,447	2,734	,102
الأقدمية	,928	1	,928	1,735	,191

المصدر: اعتمادا على المستخرج من البرنامج الاحصائي (SPSS).

- الجنس: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,009 وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية 0,05 أي يوجد تأثير الجنس على فرق العمل و بالتالي نقبل الفرضية H1 ونرفض فرضية العدم H0.
- السن: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,106 وهي قيمة اكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير السن على فرق العمل و بالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل فرضية العدم H0.

- المستوى التعليمي: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,102 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير المستوى التعليمي على فرق العمل و بالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل فرضية العدم H0.
- الأقدمية: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,191 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير الأقدمية على فرق العمل و بالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل فرضية العدم H0.

• تأثير المتغيرات الشخصية على إدارة النزاع التنظيمي

H0: لا يوجد تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على إدارة النزاع التنظيمي.

H1: يوجد تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على إدارة النزاع التنظيمي.

جدول رقم(07): اختبار العلاقة بين المتغيرات الشخصية و إدارة النزاع

المتغيرات الشخصية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	0,033	0,001	0,755
السن	0,073	0,005	0,483
المستوى التعليمي	0,017	0,000	0,873
الأقدمية	0,086	0,007	0,411
المتغيرات الشخصية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	0,033	0,001	0,755
السن	0,073	0,005	0,483
المستوى التعليمي	0,017	0,000	0,873
الأقدمية	0,086	0,007	0,411

المصدر: اعتمادا على المستخرج من البرنامج الإحصائي (SPSS).

- الجنس : بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجنس و إدارة النزاع التنظيمي 0,033 و بقيمة احتمالية 0,755 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية و هذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين. في حين أن معامل التحديد $R^2=0,001$ مما يدل على أن الجنس لا يؤثر على إدارة النزاع التنظيمي إلا بنسبة 0,1%.

- **السن** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين السن و إدارة النزاع التنظيمي 0,073 و بقيمة احتمالية 0,483 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية و هذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين. في حين أن معامل التحديد $R^2=0,005$ و هذا ما يدل على أن السن لا يؤثر على إدارة النزاع التنظيمي إلا بنسبة 0,5%.
- **المستوى التعليمي** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين المستوى التعليمي و إدارة النزاع التنظيمي 0,017 و بقيمة احتمالية 0,873 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية و هذا يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين. في حين أن معامل التحديد $R^2=0,0029$ و هذا ما يدل على أن المستوى التعليمي لا يؤثر على إدارة النزاع التنظيمي إلا بنسبة 2,9%.
- **الأقدمية** : بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأقدمية و النزاع التنظيمي 0,086 و بقيمة احتمالية 0,411 و هذه النسبة تعد أكبر من قيمة المعنوية (0,005) و هذا يدل على عدم وجود علاقة. في حين أن معامل التحديد $R^2=0,007$ و يدل هذا على أن الأقدمية لا تؤثر على إدارة النزاع التنظيمي إلا بنسبة 0,7%.

الجدول رقم(08): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأثير المتغيرات الشخصية على إدارة النزاع التنظيمي

المتغيرات الشخصية	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	قيمة الاحتمال المحسوبة
الجنس	,034	1	,034	,098	,755
السن	,172	1	,172	,495	,483
المستوى التعليمي	,009	1	,009	,026	,873
الأقدمية	,928	1	,928	1,735	,191

المصدر: اعتمادا على المستخرج من البرنامج الاحصائي (SPSS).

- **الجنس**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,755 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير الجنس على إدارة النزاع و بالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل فرضية العدم H0.
- **السن**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,483 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير السن على إدارة النزاع و بالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل فرضية العدم H0.
- **المستوى التعليمي**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,873 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير المستوى التعليمي على إدارة النزاع و بالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل فرضية العدم H0.
- **الأقدمية**: قيمة الاحتمال المحسوبة تساوي 0,191 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0,05 أي لا يوجد تأثير الأقدمية على إدارة النزاع و بالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل فرضية العدم H0.

3.3 تأثير إدارة النزاع التنظيمي على فرق العمل

H0 : لا يوجد تأثير لإدارة النزاع التنظيمي على تشكيل فرق العمل

H1 : يوجد تأثير لإدارة النزاع التنظيمي على تشكيل فرق العمل.

جدول رقم(09): اختبار العلاقة بين إدارة النزاع التنظيمي و فرق العمل

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة الإحصائية	
0,484	0,234	0,019	إدارة النزاع التنظيمي

المصدر: اعتمادا على المستخرج من البرنامج الاحصائي (SPSS).

خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة النزاع التنظيمي و فرق العمل بلغت 0,484 و بقيمة احتمالية 0,019 و هذه النسبة تعد أقل من قيمة المعنوية و هذا يدل على وجود العلاقة بين المتغيرين. في حين أن معامل التحديد $R^2=0,234$ و هذا ما يدل على أن إدارة النزاع التنظيمي تؤثر على تشكيل فرق العمل بنسبة 23,4%. وبالتالي فإن إدارة النزاع تأثير ذو دلالة معنوية على فرق العمل قدر في عينة الدراسة بنسبة 23,4%، و بالتالي يمكن اعتبارها كمتغير أساسي في إعادة بناء أو تشكيل فرق العمل.

الخاتمة:

إن تعدد وتباين محددات ضغوط العمل و كذا مصادره يقودنا إلى اعتباره تجربة ذاتية تترجم تفاعل الفرد تبعاً لمتغيراته الشخصية وكذا المثيرات المختلفة لسلوكه مما يستوجب الاهتمام أكثر بالنزاع التنظيمي وكذا إدارته داخل المنظمة خاصة عندما يصبح العمل ضمن فريق ومؤشرات الأداء متوقفة على مدى تلاحمه وانسجامه. فإدارة النزاعات التنظيمية تتطلب بناء استراتيجيا يعتمد على دراسة المتغيرات الشخصية للأفراد المشكلة لفرق العمل مهما كان مستوى بنائها والهدف من تشكيلها، مع الدراية اللازمة لمحددات النزاع ومدي استجابة السلوك الفردي لها وردود الأفعال الجماعية منها.

المراجع:

- خليل محمد حسن الشماخ, ضير كاظم حمود (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- Allard-Poesi, Florence (2003) : Management d'équipe. Dunod, Paris.
- Amason, A; Scheweiger, D (1997): «The Effects of conflict on Strategic Decision
- Bernard Compère (2002) : régulation des conflits du travail (Cas pratiques pour DRH), édition d'organisation, Paris, 2002.
- Chevrier, S (2000) : Le management des équipes interculturelles. Paris: Presses
- Christine Marsan (2010) : Gérer et surmonter les conflits, Dunod, 2^{ème} édition, Paris.
- Coen, S; Bailey, D (1997): What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite» Journal of management.
- Cormier, S. (2004) : Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail. Sainte-Foy
- Florence Allard- Poesi (2012) : Management d'équipe, 3^{ème}, Dunod, Paris .
- G. el hadi (2012) : Le management théorie et pratique, office des publication universitaires, , alger.
- Gérard Rodach (2009) : Favoriser le bon stress dans l'équipe, édition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris .
- Ivan de Borde (2008) : Management d'équipe(les neuf missions du manager), Ellipses édition Marketing SA, Paris.
- M. Afzalur Rahim (2001): Managing Conflict in Organizations, Quorum Books, Third Edition, London
- Pelletier, M (1994) : Les principaux conflits et les modes de résolution de conflit en Presses de l'Université du Québec.
- Raphaëlle Delaunay, J.M.MORET (2009) : Manager une équipe, les Echos.Fr, Nathan,
- Richard L. Daft (2012): MANAGEMENT;the dryden press, 4 Edition, San Diego,
- S. Benraouane (2012) : Le management des ressources humaines,office des publication, editon, alger.