مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل "دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق"
اسم الكاتب: د. أيمن حسن ديوب، فرح باسل خطاب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5836
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 18:32 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Impact Of Task Conflict On The Effectiveness Of Work Teams "A Field Study On Private Hospitals In Damascus Governorate"

Dr. Ayman Hasan Dayyoub*
Farah Ahmad Basel Khattab**

(Received 25 / 10 / 2022. Accepted 5 / 12 / 2022)

□ ABSTRACT □

The research aimed to study the relationship between task conflict on the one hand, and the effectiveness of work teams in private hospitals in Damascus governorate on the other, by adopting three basic dimensions of work teams (interaction and participation- open communication- team performance). Since the researcher distributed a questionnaire to a sample of (240) employees in the studied hospitals, (220) response were received, and(210) questionnaires were valid for analysis. To test the relationship, the researcher used the Student's T test for one sample, as well as the Pearson correlation coefficient.

The research found a high level to each of (task conflict- interaction and participation - open communication), while a low level of team performance in the studied hospitals. The research also found that there is a significant relationship between task conflict and the effectiveness of work teams, and thus there is a significant effect of task conflict on the effectiveness of work teams in the studied hospitals. The research concluded with a set of recommendations related to the need to take advantage of conflicts that arise between members of work teams and manage them positively, in addition to encouraging team members to exchange information, experiences and various knowledge.

Key words: Task Conflict - Team Effectiveness - Interaction and Participation - Open Communication - Team Performance.

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus, Syria.
**postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus, Syria.

تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل
"دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق"

د. أيمن حسن ديوب*
فرح باسل خطاب**

(تاريخ الإيداع 25 / 10 / 2022. قُبِل للنشر في 5 / 12 / 2022)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين صراع المهام من جهة، وفاعلية فرق العمل في المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق من جهة أخرى، وذلك من خلال اعتماد ثلاثة أبعاد أساسية لفرق العمل(التفاعل والمشاركة–الاتصالات المفتوحة–أداء الفريق). حيث قامت الباحثة بتوزيع استبانة على عينة من العاملين في المستشفيات المدروسة بلغت (240) استبانة، تم استرداد (220) استبانة، كان صالحاً منها للتحليل(210) استبانة. ولاختبار العلاقة قامت الباحثة باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون.

توصل البحث إلى وجود ارتفاع في مستوى كل من(صراع المهام–التفاعل والمشاركة–الاتصالات المفتوحة) بينما تبين وجود انخفاض في مستوى أداء الفريق في المستشفيات المدروسة. كما توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية بين صراع المهام وفاعلية فرق العمل، وبالتالي وجود تأثير معنوي لصراع المهام على فاعلية فرق العمل في المستشفيات المدروسة. وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بضرورة الاستفادة من الصراعات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل وإدارتها بشكل إيجابي، إضافةً إلى تشجيع أعضاء الفريق على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف المتنوعة.

الكلمات المفتاحية: صراع المهام–فاعلية فرق العمل–التفاعل والمشاركة–الاتصالات المفتوحة–أداء الفريق.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق– سورية.**
** **طالبة ماجستير – قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق– سورية.**

مقدمة:

تعدّ الصراعات التنظيمية من أهم المؤثرات على أداء الأفراد، حيث أن أكثر مشكلات المنظمة تعود لوجود بيئة غير مناسبة تؤدي إلى تكوين تلك الصراعات، فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي لا بدّ أن يظهر في المنظمة مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، وبما أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة دون تفاعل وتواصل دائم بين الأفراد العاملين في جميع أقسامها وفروعها، فإن هذا التواصل قد يؤدي إما إلى تفاهم وتعاون أو إلى اختلاف وتعارض بسبب نشوء الصراعات خلال العمل.

من جهة أخرى يسود الاعتقاد في المنظمات الحديثة أن الجانب المهم والأساسي في تصميم عمليات المنظمة هو فريق العمل، حيث أن تطوير ثقافة المنظمة والعمل الجماعي من الأمور الضرورية لمواجهة متطلبات البيئة التنافسية وتحقيق استجابة سريعة للتغيرات في احتياجات العملاء، لا سيما وأن المنظمات الناجحة ذات الأداء المرتفع تعتمد بشكل أساسي على فرق عمل شبه مستقلة لتنافس في ميدان الاعمال بشكل أكثر فاعلية وإنتاجية.

انطلاقاً من ذلك، هدف البحث إلى دراسة تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل في المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق.

الدراسات السابقة:

1-دراسة(حنان، 2016):

دور الصراعات التنظيمية في فاعلية فرق العمل.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الصراعات التنظيمية في فاعلية فرق العمل وذلك في شركة سيريتل للاتصالات في مدينة حلب. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها على(180) عامل. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: يلعب الصراع بين أعضاء فريق العمل دوراً معنوياً في فاعلية الفريق، وأن استراتيجيات إدارة الصراع تتوسط العلاقة بين صراع الفريق وفاعليته.

2-دراسة(Mohd, *et al.*, 2016):

The Effects of Organizational Conflicts on Team Effectiveness in a Malaysian Statutory Body Institutions

آثار الصراعات التنظيمية على فاعلية الفريق في مؤسسات الهيئة القانونية الماليزية.

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الصراعات التنظيمية(المهمة والعلاقة والعملية) على فاعلية فريق العمل في الهيئات القانونية في ماليزيا. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها لعينة مكونة من 50 عامل، وتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام برنامجSPSS. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: يوجد تأثير معنوي لكل من صراع المهام وصراع العمليات على أداء الفريق وذلك إذا ما تمت الاستفادة من تلك الصراعات وإدارتها بشكل إيجابي.

3-دراسة(Nurhamzah, *et al.*, 2022):

Moderate Effects of Organizational Commitments on Team Commitments and Negotiations on Conflict Handling

الآثار المعدّلة للالتزامات التنظيمية والتزامات أعضاء الفريق على إدارة الصراع.

هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور الذي يلعبه التزام أعضاء فريق العمل ومفاوضاته ونقاشاته في إدارة الصراعات التي تنشأ أثناء العمل وذلك في المنظمات العامة الأندونيسية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، حيث تم استخدام

الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها لـ(224) عامل في المنظمات المدروسة، وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن الالتزام الذي يبديه أعضاء الفريق ومفاوضاتهم البنّاءة تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز السلوكيات المتبعة للتعامل مع الخلافات والنزاعات التي تنشأ أثناء العمل.

4-دراسة(Choi, *et al.*, 2022):

What Hinders Team Innovation Performance? Three-Way Interaction of Destructive Leadership, Intra-Team Conflict, and Organizational Diversity

ما الذي يعيق الأداء الابتكاري للفريق، التفاعل بين القيادة السلبية وصراع الأعضاء والتنوع التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير العلاقة بين كل من القيادة السلبية والصراع التنظيمي والتنوع التنظيمي على الأداء الابتكاري للفريق وذلك في شركات الخدمات في كوريا. اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها على 479 عضواً من أعضاء فرق العمل في الشركات المدروسة، وتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار الهرمي. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن السلوكيات السلبية للقيادة وإدارة الصراعات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بشكل سلبي تؤثر سلباً على الأداء الجماعي لفريق العمل وعلى التفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق مما يحدّ من نتائج عمله.

5-دراسة(Shabani *et al.*, 2022):

The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance

تأثير أنماط إدارة الصراع على الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع في المؤسسات العامة والخاصة في كوسوفو، والتحقق من تأثيرها على الأداء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال توزيعها على عينة مكونة من 100 مدير في القطاع العام، و 100 مدير في القطاع الخاص. توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: يستخدم المديرون في القطاع الخاص أسلوب التسوية لإدارة الصراعات، بينما يستخدم المديرون في القطاع العام أسلوب السيطرة والهيمنة، وأظهرت النتائج أن الأداء التنظيمي يتحسن من خلال اختيار النمط المناسب لإدارة الصراع.

ويأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها من الدراسات الحديثة التي تناولت الموضوع في المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق، وذلك من خلال محاولة الربط بين صراع المهام، وفاعلية فرق العمل في المنظمات الخدمية.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لعدد من المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق(مستشفى دار الشفاء، ومستشفى الشامي، والمركز الطبي الحديث ومستشفى الأندلس التخصصي)، ومقابلة بعض العاملين فيها من أطباء وممرضين وإداريين(حيث بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية 32)، لاحظت الباحثة وجود صراعات وخلافات متعددة بين أعضاء فرق العمل التي يتم تشكيلها لإنجاز أهداف محددة، منها ما يتعلق بعلاقات الأفراد ببعضهم، ومنها ما يتعلق بمهام العمل المنوطة بكل فرد؛ وهو ما يؤثر بشكل سلبي على أداء الأفراد ضمن فرق العمل في ظل عدم إدارة تلك الصراعات للاستفادة منها بشكل إيجابي، انطلاقاً من ذلك تمكنت الباحثة من صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو تأثير صراع المهام على فاعلية فرق العمل في المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق؟

ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات هي:

1-ما هو تأثير صراع المهام على التفاعل والمشاركة بين أعضاء فرق العمل ضمن المستشفيات المدروسة؟

2- ما هو تأثير صراع المهام على الاتصالات المفتوحة بين أعضاء فرق العمل ضمن المستشفيات المدروسة ؟

3- ما هو تأثير صراع المهام على أداء أعضاء فرق العمل ضمن المستشفيات المدروسة؟

أهمية البحث و أهدافه:

أهمية البحث:

أهمية نظرية: تكمن أهمية البحث كونه يسلط الضوء على مفهوم الصراعات التنظيمية(وبالأخص صراع المهام) التي تنشأ بين أفراد فرق العمل أثناء تأدية وإنجاز العمل، وتأثيرها على مستوى أداء الفريق بشكل عام، لا سيما وأن إدارة تلك الصراعات بشكل إيجابي من شأنه أن يعود بنتائج إيجابية تحسّن من أداء وإنتاجية أفراد فريق العمل.

أهمية عملية: تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم مقترحات وتوصيات هامة تتعلق بضرورة الاستفادة من صراعات الأفراد ضمن فرق العمل وتوجيهها لتحسين مستوى أدائهم وتحقيق النتائج والأهداف المحددة في سياق العمل، وذلك في المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق.

أهداف البحث:

1-تحديد تأثير صراع المهام على التفاعل والمشاركة بين أعضاء فرق العمل ضمن المستشفيات المدروسة.

2- تحديد تأثير صراع المهام على الاتصالات المفتوحة بين أعضاء فرق العمل ضمن المستشفيات المدروسة.

3- تحديد تأثير صراع المهام على أداء أعضاء فرق العمل ضمن المستشفيات المدروسة.

نموذج البحث و فرضياته:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (صراع المهام) والمتغير التابع(فاعلية فرق العمل) والمتمثل بكل من(التفاعل والمشاركة-الاتصالات المفتوحة-أداء الفريق)، وبالتالي تمثلت فرضيات البحث بالآتي:

1-لا يوجد فرق معنوي بين مستوى صراع المهام في المستشفيات المدروسة ومتوسط الحياد(3).

2- لا يوجد فرق معنوي بين مستوى التفاعل والمشاركة في المستشفيات المدروسة ومتوسط الحياد(3).

3- لا يوجد فرق معنوي بين مستوى الاتصالات المفتوحة في المستشفيات المدروسة ومتوسط الحياد(3).

4- لا يوجد فرق معنوي بين مستوى أداء الفريق في المستشفيات المدروسة ومتوسط الحياد(3).

5-توجد علاقة معنوية بين صراع المهام والتفاعل والمشاركة بين أعضاء فرق العمل ضمن المستشفيات المدروسة.

6-توجد علاقة معنوية بين صراع المهام والاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق ضمن المستشفيات المدروسة.

7- توجد علاقة معنوية بين صراع المهام وأداء الفريق ضمن المستشفيات المدروسة.

منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث بشكل نظري من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث والأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما اعتمدت على المنهج التحليلي لجمع البيانات الأوليَّة اللّازمة من خلال

استبانة مخصصة لهذا الغرض، ومن ثمَّ تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التّحليل الاحصائي SPSS بالإصدار رقم 25.

حدود البحث:

-الحدود الزمنية: عام 2022.

-الحدود المكانية: المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق(مستشفى دار الشفاء، مستشفى الشامي، المركز الطبي الحديث، مستشفى الأندلس التخصصي).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

يعدّ الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات ناتجة عن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تحدث نتيجة عدم الاتفاق في الآراء أو الأفكار أو المعلومات أو المهام أو العلاقات، ولقد تناول الكتاب والباحثون الصراع التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، فقد عرفه كل من(Kreitner, Kinick, 2010) بأنه: عملية يدرك فيها الفرد أن مصالحه موضع نزاع أوتتأثر سلباً من قبل فرد آخر، ويعرفه(Jones, 2013) بأنه: النزاع الذي يحدث عندما يؤدي سلوك مجموعة ما نحو هدف معين إلى عرقلة أو إحباط أهداف مجموعة أخرى، كما عُرف الصراع التنظيمي بأنه: سلوك لا بدّ منه في الحياة التنظيمية لمنظمات الأعمال يحدث عند اختلاف أو تعارض أهداف وآراء الأفراد ويؤدي إلى قلة الانسجام بين أفراد المنظمة مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي(Shabani, *et al.,* 2022)، وعرف (التزه، 2015) الصراع التنظيمي بأنه: سلوك يمثل ناتج عملية التفاعل بين مجموعة أفراد أو جماعات ينشأ عن أسباب ذاتية تتعلق بالفرد أو تنظيمية ترتبط بالمنظمة ككل وتؤثر على القدرة في تحقيق الأهداف. ولقد عرف صراع المهام بشكل خاص على أنه التعارض أو عدم التوافق فيما يتعلق بكيفية أداء الأعمال(Hon, Chan, 2013)، كما عرف بأنه: الاختلاف أو التعارض في الآراء ووجهات النظر حول آلية وكيفية إنجاز المهام المطلوبة بين أفراد فريق العمل في المنظمات(Silva, *et al.,* 2016).

وترى الباحثة أن صراع المهام هو أحد أنواع الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين الأفراد في المنظمة عند حدوث تضارب وتعارض في الأدوار والمهام التي يتم القيام بها من قبل الأفراد، والتي تؤثر مباشرةً على نتائج أداء العمل.

ثانياً: أنواع الصراعات التنظيمية:

تمّ تصنيف أنواع الصراع إلى أشكال مختلفة، فمن حيث المستويات صُنفت على الشكل الآتي: ومنهم (التزه، 2015؛ ديوب وناصر،2016؛ Jones, 2013):

1- الصراع على مستوى الفرد نفسه: يظهر هذا الصراع من عدم التطابق في النتائج المفضلة أو المتوقعة والذي يسمى أيضاً صراع الهدف، كما يحدث عندما تكون الأفكار والآراء بين الأفراد غير متطابقة ويسمى بالصراع المدرك، ويحدث أيضاً عندما تكون المشاعر والعواطف غير متطابقة، وهو الصراع العاطفي، ويؤدي إلى القلق والإحباط.

2- الصراع بين الأفراد ضمن الجماعة: ويحصل هذا النزاع ضمن الجماعة الواحدة، مهما بلغ تماسكها، وهو أمر طبيعي ناجم عن الفروق الفردية بين أفرادها، ومجموعة من العوامل المتعلقة بالنزاع على السلطة والنفوذ أو المركز الاجتماعي أو الحصول على حصة كبيرة من الموارد والعوائد والمكافآت وغيرها من الأسباب.

3- الصراع بين الجماعات: ويشير هذا النوع إلى التعارض بين الجماعات أو فرق العمل، وتوجد مستويات مختلفة من المنافسة والصراع، وقد يأخذ الصراع بين الجماعات أحد الأشكال الآتية:

***الصراع الرأسي:** ويعني الصراع بين العاملين على مستويات مختلفة في المنظمة.

***الصراع الأفقي:** يشير إلى النزاعات بين مجموعات العاملين على المستوى التنظيمي نفسه في المنظمة.

***صراع السلطة الرسمية والسلطة الاستشارية:** وهنا قد يحدث صراعاً بين إدارة الإنتاج (كسلطة رسمية) على عدد العاملين الجدد المطلوب تعيينهم لخط إنتاجي جديد، وإدارة الموارد البشرية (كسلطة استشارية) والتي تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين للعاملين.

كما صنف الصراع من حيث مصدره إلى ثلاثة أنواع أساسية على الشكل الآتي(Behfar, *et al.,* 2008):

1-صراع المهام: يحصل الصراع هنا حول محتوى مهمة العمل وأهدافه، مثل توزيع الموارد، والإجراءات، وتفسير الحقائق. ويشمل صراع المهام الاختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء، حول المهام المطلوب تنفيذها. وارتبط صراع المهام بالعديد من التأثيرات المفيدة، مثل تحسين استخدام النقاش داخل الفريق، مما يؤدي إلى أفكار وابتكارات عالية الجودة وتحسين تقديم الخدمات. إضافةً إلى أن صراع المهام يمكن أن يرتبط أيضاً بالعديد من الآثار الضارة، مثل عدم الرضا عن العمل، وانخفاض مستوى العمل الجماعي، وزيادة القلق.

2-صراع العلاقة: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون هناك عدم توافق بين الأفراد ضمن المجموعة، بما في ذلك الصراعات الشخصية والتوتر والعداء والانزعاج. ويمكن أن ينتج عن هذا النوع من الصراع مشاعر فردية سلبية، مثل القلق وانعدام الثقة، والاستياء والإحباط، والتوتر، والخوف من رفض أعضاء الفريق الآخرين.

3-صراع العملية: يشير هذا النوع إلى الخلاف حول كيفية إنجاز المهمة، ومسؤوليات الأفراد وتفويضهم، فعلى سبيل المثال عندما يختلف أعضاء المجموعة حول من مسؤوليته إتمام واجب معين، يرتبط الصراع في العمليات بانخفاض الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية وضعف أداء الفريق، ويتعلق تعارض العملية بتفويض المهام والعملية التي يتم من خلالها حلّ المشكلات المتعلقة بمهام الفريق، أي الخدمات اللوجستية لإنجاز المهمة، حيث ينشأ الصراع عندما تكون هناك خلافات حول تقسيم المهام والمسؤولية، وكذلك الإستراتيجية حول أفضل طريقة للتعامل مع المهمة، ويعدّ تعارض العملية أسوأ شكل من أشكال الصراع داخل المجموعة.

ثالثاً: اتجاهات الصراع التنظيمي:

يوجد عموماً ثلاثة اتجاهات أساسية للصراعات التنظيمية داخل منظمات الأعمال على الشكل الآتي(العبيدي، 2008؛ Shabani, *et al.,* 2022):

1-**الاتجاه الإيجابي أو البنّاء:** وينظر فيه للصراع على أنّه فرصة للمنظمة لحلّ مشاكلها بطريقة بنّاءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تفرضه المنظمة. وإدارة الصراع بطريقة صحيحة تؤدي (بجانب حل التنازع) إلى زيادة الإنتاجية، وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها، وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، ويؤدّي إلى الإبداع والتغيير التنظيمي البنّاء.

2-الاتجاه السلبي أو الهدّام: وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية، التي تشتت جهود الأفراد وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم حيث يصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل. كما أنّه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها.

3-الاتجاه المتوازن: وينظر لهذا الاتجاه على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات، وغير مرغوب في أحيان أخرى لما له من أثر سلبي. كما ينظر لبعض الصراعات على أنّه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة. وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع، حيث إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي يكون فاعل وخلّاق.

رابعاً: مفهوم فرق العمل وفاعليتها:

يعدّ تشكيل فرق العمل داخل منظمات الأعمال منطلقاً أساسياً للقيام بالأعمال المطلوبة وتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف المشتركة، لذلك فإن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مستوى التكامل بين أعضاء الفريق وأهداف المنظمة ورؤيتها، ولقد تناول الباحثون مفهوم فرق العمل بتعاريف عديدة، فقد عرفها(Greer, *et al.,* 2012) بأنها مجموعات صغيرة تضم بشكل عام ما بين ثلاثة إلى عشرة أعضاء يعملون بشكل جماعي ولديهم مهمة مشتركة وموجهة نحو أهداف معينة، وعرفها(Mahembe, Engelbrecht, 2013) بأنها كيان اجتماعي مترابط بسبب المهام المشتركة التي يؤديها الأعضاء والأنظمة التفاعلية التي يعملون في إطارها والأهداف المحددة التي يسعون لتحقيقها، كما عرفت فرق العمل بأنها مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات متنوعة ومختلفة ويعملون معاً لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المشتركة(Bonavia, Julian, 2022)، من جهة أخرى يعرف(Kreitner, *et al.,* 2007) فاعلية فريق العمل بأنها السعي لتوحيد جهود أعضاء الفريق وتفاعلهم وتشاركهم مع بعضهم البعض في أداء الأعمال لتحقيق الأهداف المشتركة، كما عرفت فاعلية الفريق بأنها المدى الذي يتحدد من خلاله قدرة أعضاء الفريق على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بمستوى عال من الأداء(حمادي وآخرون ، 2020).

وترى الباحثة أن فاعلية فرق العمل تشير إلى قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف المشتركة حيث يمكن التعبير عنها من خلال قياس الأداء الذاتي لأعضاء الفريق وقابليتهم للبقاء والعمل معاً في المستقبل.

خامساً: أنواع فرق العمل:

تعددت أنواع فرق العمل تبعاً للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى إلى تحقيقه، حيث تم تصنيف فرق العمل إلى الأنواع الآتية(Sundstorm, *et al.,* 2000; Skripak, 2018):

1- فرق الإنتاج: وتمثّل العاملين الأساسيين الذين ينتجون منتجات ملموسة بشكل دوري (مثلاً تجميع السيارات) ويختلفون في حرية التصرف من التوجيه بقيادة المدير أو شبه المستقل أو ذاتي التوجيه.

2- فرق الخدمة: تشارك فرق الخدمة في معاملات العملاء المتكررة الذين لديهم احتياجات مختلفة (على سبيل المثال، مضيفات الخطوط الجوية)، ما يجعل طبيعة المعاملات متغيرة.

3- فرق الإدارة: تتألف من كبار مديري وحدات الأعمال الذين يتحملون المسؤولية الأساسية لتوجيه وحدات المستوى الأدنى وتنسيقها تحت سلطتهم.

4- فرق المشروع: وهو فريق مؤقت مصمّم خصيصاً لغرض معروف ومحدد مسبقاً، ويزول بزوال المشروع (على سبيل المثال، تطوير منتج جديد)

5- فرق العمل والأداء: تتكون فرق العمل والأداء من خبراء يعتمدون على بعضهم ويشاركون في نشاطات الأداء المعقدة والمقيدة بوقت محدد، وتشمل الأمثلة أطقم الطائرات، والفرق الجراحية، والوحدات العسكرية والموسيقيين.

6- الفريق الاستشاري: والذي يقدم بدوره اقتراحات للتطوير والنمو حول موضوع معين، أو نشاط معين، لمساعدة الأشخاص، أو المنظمات.

كم صنفت فرق العمل من جهة أخرى وفقاً لأبعاد معينة على الشكل الآتي(النصر، 2012):

1- **فرق إنجاز المهام:** يعتمد هذا النوع من فرق العمل على موارد المنظمة للحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات، أو خدمات.

2- **فرق التحسين:** يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة، وفرق التحسين تختص في تطوير العملية بصورتها الشاملة وتضم عضويتها أفراداً من جميع المستويات.

3- **فرق العمل المؤقتة:** هي تلك الفرق التي يتم إنشاؤها لإنجاز مهمة محددة، وتجري تصفيتها فور انتهاء المهمة.

4- **فرق العمل الدائمة:** الفريق الدائم هو فريق من الأفراد، يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفراده الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات. ومن أمثلة الفرق الدائمة فرق العمل الوظيفية، وهي تلك الفرق التي تنشأ مع الهيكل التنظيمي مثل العاملين في إدارة الإنتاج والعاملين في إدارة المبيعات والعاملين بإدارة البحوث والتطوير.

5- **الفرق المدارة ذاتياً:** تتمتع هذه الفرق (المعروفة أيضًا بالفرق ذاتية التوجيه) باستقلالية كبيرة. وعادة تكون صغيرة، وتستوعب أعباء الأنشطة التي كان يؤديها المشرفون التقليديون. وقد يحدد المدير أو قائد الفريق الأهداف العامة، لكن أعضاء فريق الإدارة الذاتية يتحكمون في الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

سادساً: نماذج قياس فاعلية فرق العمل:

هناك العديد من النماذج التي تقيس فاعلية فريق العمل، وكلّ منها يسلّط الضوء على مجموعة مختلفة من الأبعاد، وفيما يأتي عرض لبعض هذه النماذج(أبو زيد، 2016؛ Mathieu, *et al.,*2019):

1-نموذج(Mc Grat): يشير إلى وجود إطار عمل يتضمن(المدخلات – العمليات – المخرجات)، إذ تمثلت المدخلات في خصائص فريق العمل، العوامل الفردية، وتمثلت العمليات بتوضيح كيفية تحويل المدخلات إلى نتائج ومخرجات من خلال عمليات الفريق، وأخيراً المخرجات التي تتضمن مستوى الأداء وتأثير ذلك في الرضا، والالتزام، والاستمرارية.

2-نموذج(Rubin and Fry): يشير إلى إطار عمل هرمي يبدأ من قاعدته ليشمل أربعة عوامل هي: الهدف، والدور، والعمليات، والعلاقات الشخصية، ويشمل كلّ عامل مجموعة من العوامل الفرعية مثل (وضوح الهدف، والاتفاق على المعايير، والأولويات، وفهم الأدوار، وتحديد المسؤوليات، واتخاذ القرارات، وحل الصراعات، والثقة، والمرونة ... وغيرها).

3-نموذج(Sundstorm): يشير هذا النموذج إلى أن فاعلية فرق العمل تتكون من الأداء وقابلية البقاء، ويتفق هذا النموذج المكون من جزأين مع بعض الأساليب السابقة، ولكنه أكثر شمولاً من تلك التي تعتمد على المخرجات فقط. حيث وضع هذا النموذج تعريفاً واسعاً يراعي رضا الأعضاء وآفاق المجموعة المستقبلية كوحدة عمل من خلال دمج الأداء مع قابلية الفريق للبقاء.

4-نموذج(Cohen and Bailey): يشير إلى أن فاعلية الفريق يتم تحديدها من خلال ثلاثة أبعاد عالمية هي: الأداء (بما في ذلك الجودة والكمية والابتكار لمخرجات الفريق)، ومواقف الأعضاء (بما في ذلك مدى رضا أعضاء الفريق والتزامهم) ؛ وسلوكيات الأعضاء (مثل مستويات التغيب ودوران العمل).

5- نموذج(Lafast and Larson): يشير إلى أن هناك خمسة عناصر رئيسة يجب فهمها وتفعيلها إدارياً لزيادة فاعلية فرق العمل داخل المنظمات وهي: أعضاء فريق العمل، وعلاقات الفريق، وحل المشكلات، وقيادة الفريق، والبيئة التنظيمية.

6-نموذج(Lencioni): تضمن هذا النموذج المعايير المتوقعة للجودة والخدمة، والجدوى (مدى استعداد أعضاء الفريق للعمل معًا في المستقبل، ومدى تحسن الفريق نتيجة العمل التعاوني) ، وتطور أعضاء الفريق (مقدار تعلّمهم وتحقيق أهدافهم أثناء العمل في الفريق).

7-نموذج(T7): قدم النموذج سبعة عوامل تحدد فاعلية فرق العمل، تمثّلت في خمسة عوامل داخلية هي: قوة الدافع، والثقة، والموهبة، ومهارات الفريق، ومهارات المهمة، واثنين خارجيين هما: دعم المنظمة، وقدرات قائد الفريق.

النتائج والمناقشة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين(الأطباء والممرضين والإداريين)في المستشفيات الخاصة في محافظة دمشق(مستشفى دار الشفاء، ومستشفى الشامي، والمركز الطبي الحديث (هشام سنان)، ومستشفى الأندلس التخصصي).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستشفيات المدروسة وذلك بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي(Taherdoostm, 2016) :

$$nsz = \frac{sz}{1+\frac{sz}{N}} = \frac{384}{1+\frac{384}{467}} = 210$$

أداة الدراسة المستخدمة:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قامت بتوزيع 240 استبانة على العاملين في مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المعادة 220، كان صالحاً منها للتحليل 210 استبانات ، كما اعتمدت الباحثة على مقياس لكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وفق الجدول الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين الأول يتضمن صراع المهمة والثاني يتضمن فاعلية فرق العمل بأبعادها (التفاعل والمشاركة-الاتصالات المفتوحة-أداء الفريق)، حيث تم تحكيم الاستبانة من قبل لجنة تحكيم مختصة. **وقسمت الباحثة الدراسة العملية إلى ثلاثة أقسام رئيسة على الشكل الآتي:(القسم الأول: تناول اختبار ثبات وصدق المقياس** و**القسم الثاني: تناول التوصيفات الإحصائية** و**القسم الثالث: تناول اختبار الفرضيات).**

القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقياس:

1-دراسة ثبات المقياس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة وكانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	24

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم(1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة على العاملين في المستشفيات محل الدراسة بلغت(0.910) وهي أكبر من(0.7) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعٍ لحذف أي من العبارات.

2- مصفوفة الاتساق الداخلي لقياس صدق المقياس:

لقياس صدق المقياس قامت الباحثة بحساب مصفوفة الاتساق الداخلي على الشكل الآتي:

الجدول (2): مصفوفة الاتساق الداخلي

		v1	v2	v3	v4
v1	Pearson Correlation	1	.900**	.766**	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	220	220	220	220
v2	Pearson Correlation	.900**	1	.918**	.976**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	220	220	220	220
v3	Pearson Correlation	.766**	.918**	1	.980**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	220	220	220	220
v4	Pearson Correlation	.915**	.976**	.980**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	220	220	220	220

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول رقم(2) يتضح أن قيمة احتمال الدلالة$p=0.000<\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.

القسم الثاني: التوصيفات الإحصائية:

1-صراع المهام: قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير صراع المهام، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (3): التوصيفات الإحصائية لمحور صراع المهام

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Sig
توجد صراعات بين أعضاء الفريق حول توزيع أدوار العمل ومهامه	220	2	5	3.20	.874	0.00
لا يستجيب أعضاء الفريق إلى توجيهات المدير المباشر	220	2	5	3.90	.833	0.00
يوجد صراع في الأفكار بين أعضاء فريق العمل	220	4	5	4.10	.301	0.00
يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء فريق العمل	220	3	4	3.80	.401	0.00
لا يتوصل أعضاء الفريق إلى توافق في الرأي حول مشكلات العمل	220	2	4	3.70	.642	0.00

تنعكس الخلافات والنزاعات الشخصية على نتائج عمل الفريق	220	2	5	3.90	.833	0.00
Valid N (listwise)	220					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يشير الجدول(3) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور صراع المهام كانت(3.20) بانحراف معياري قدره(0.874)، في حين كانت أكبر قيمة(4.10) بانحراف معياري قدره(0.301)، وهي أكبر من المتوسط(3)، وبالتالي يوجد صراع في الأفكار بين أعضاء فرق العمل.

2-التفاعل والمشاركة: قامت الباحثة حساب الإحصاءات الوصفية(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير التفاعل والمشاركة، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول رقم(4): التوصيفات الإحصائية لمحور التفاعل والمشاركة

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Sig
يمتلك الأعضاء إحساساً بالالتزام للعمل كفريق واحد	220	2	5	3.63	.962	0.00
تعدّ اجتماعات الأعضاء حيوية من أجل تحفيزهم	220	4	5	4.08	.275	0.00
تعدّ اجتماعات الأعضاء فعّالة من أجل عملية التعلّم	220	3	4	3.84	.371	0.00
يمتلك الأعضاء قدرات متكاملة من أجل التعلّم الفعال	220	2	4	3.66	.626	0.00
تتوفر الرغبة لدى الأعضاء لمشاركة الأفكار والمعلومات والمعارف فيما بينهم	220	2	4	3..80	.401	0.00
يبحث الأعضاء بانتظام عن المعلومات التي تساعد على تقييم طريقة العمل	220	2	5	3.70	.642	0.00
Valid N (listwise)	220					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يشير الجدول(4) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور التفاعل والمشاركة كانت(3.63) بانحراف معياري قدره(0.962)، في حين كانت أكبر قيمة(4.08) بانحراف معياري قدره(0.275)، وهي أكبر من المتوسط(3)، وبالتالي فإن اجتماعات أعضاء الفريق حيوية ومفيدة لتحفيزهم على العمل.

3-الاتصالات المفتوحة: قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير الاتصالات المفتوحة، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (5): التوصيفات الإحصائية لمحور الاتصالات المفتوحة

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Sig
يتحسن أداء الأعضاء بشكل مستمر من خلال الاتصالات الفعالة فيما بينهم	220	3	4	3.80	.401	0.00
توجد مسؤولية متبادلة بين الأعضاء في العمل	220	2	4	3.68	.624	0.00
يوجد جو من الاحترام المتبادل بين الأعضاء	220	2	5	3.20	.874	0.00
يدرك الأعضاء أن مناخ وبيئة العمل تؤثر على نتائج العمل	220	2	4	3.97	.923	0.00
تسود العلاقات الاجتماعية جو العمل بين الأعضاء	220	3	4	3.84	.371	0.00
يبدي الأعضاء رأيهم بطرائق العمل الحالية بكل حرية	220	4	5	4.08	.275	0.00
Valid N (listwise)	220					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يشير الجدول(5) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور الاتصالات المفتوحة كانت(3.20) بانحراف معياري قدره(0.874)، في حين كانت أكبر قيمة(4.08) بانحراف معياري قدره(0.275)، وهي أكبر من المتوسط(3)، وبالتالي فإن أعضاء فرق العمل لديهم الحرية في إبداء رأيهم بطرائق العمل.

4-أداء الفريق: قامت الباحثة بحساب الإحصاءات الوصفية(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للعبارات التي تقيس متغير أداء الفريق، حيث كانت النتائج على الشكل الآتي:

الجدول (6): التوصيفات الإحصائية لمحور أداء الفريق

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Sig
يقوم الأعضاء بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل جيد	220	1	2	1.74	.441	0.00
يستخدم الأعضاء مهاراتهم وقدراتهم في إنجاز أعمالهم	220	1	3	2.06	.650	0.00
يسعى الأعضاء من خلال تماسكهم إلى تحقيق الأهداف المحددة	220	1	4	2.50	.925	0.00
يقوم الأعضاء بتبني الأفكار وطرائق العمل الجديدة	220	1	3	2.70	.642	0.00
يتعاون الأعضاء مع بعضهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم	220	1	3	1.40	.665	0.00
يقوم الأعضاء بتنفيذ مهامهم كفريق عمل بوقت واحد	220	1	3	1.32	.621	0.00
Valid N (listwise)	220					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يشير الجدول(6) إلى أن أصغر قيمة بالنسبة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور أداء الفريق كانت(1.32) بانحراف معياري قدره(0.621)، في حين كانت أكبر قيمة(2.70) بانحراف معياري قدره(0.642)، وعلى الرغم من أنها القيمة الأكبر إلا أنها أصغر من المتوسط(3)، وبالتالي لا يقوم أعضاء الفريق بتبنّي الأفكار والمقترحات والطرائق الجديدة في أداء العمل.

القسم الثالث: اختبار الفرضيات: اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة لاختبار الفرضيات المتعلقة بمستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، وعلى الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة على الشكل الآتي:

1-الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى صراع المهام في المستشفيات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور صراع المهام، حيث بلغت قيمته(3.56) كما هو وارد في الجدول رقم(7)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(8)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=(sig)p/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول (7):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v1	220	3.56	1.294	.089

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول (8):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v1	6.329	219	.000	.563	.38	.73

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نتيجة اختبار الفرضية الأولى: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.56) وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى صراع المهام في المستشفيات المدروسة، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى صراع المهام.

2- الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى التفاعل والمشاركة في المستشفيات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور التفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق، حيث بلغت قيمته(3.71) كما هو وارد في الجدول رقم(9)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(10)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول (9):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v2	220	3.71	.303	.016

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول (10):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v2	44.996	219	.000	.714	.68	.74

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نتيجة اختبار الفرضية الثانية: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.71) وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى التفاعل والمشاركة في المستشفيات المدروسة، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة.

3-الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى الاتصالات المفتوحة في المستشفيات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور

الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق، حيث بلغت قيمته(3.66) كما هو وارد في الجدول رقم(11)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(12)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول (11):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v3	220	3.66	.359	.024

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS

الجدول (12):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v3	27.228	219	.000	.666	.61	.71

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.66) وهي أكبر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى الاتصالات المفتوحة في المستشفيات المدروسة، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بارتفاع مستوى تلك الاتصالات.

4-الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين مستوى أداء الفريق في المستشفيات المدروسة وبين متوسط الحياد(3): قامت الباحثة بحساب المتوسط العام لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس محور أداء الفريق، حيث بلغت قيمته(1.84) كما هو وارد في الجدول رقم(13)، وللحكم على نتيجة الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وذلك لاختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط مقياس ليكرت المستخدم(3)، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(14)، حيث تبين أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ وهو ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، الأمر الذي يعطي إمكانية اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول (13):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
v4	220	1.84	.457	.034

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS

الجدول (14):One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
v4	-33.731-	219	.000	-1.150-	-1.21-	-1.08-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة: بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(1.84) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مستوى أداء الفريق في المستشفيات المدروسة، وهو ما أظهرته نتيجة الاختبار بانخفاض مستوى الأداء.

5-الفرضية الخامسة: توجد علاقة معنوية بين صراع المهام والتفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق:

قامت الباحثة بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل(صراع المهام)، والمتغير التابع(التفاعل والمشاركة)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول (15): تحليل الانحدار الخطي(جدول ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.900[a]	.811	.810	.47891

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول (16): تحليل الانحدار الخطي(جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.190-	.109		-1.740-	.083
	v1	.926	.031	.900	29.924	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول رقم(16) كانت قيمة قيمة احتمال الدلالة sig=0.00 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي لصراع المهام على مستوى التفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق، حيث كانت قيمة معامل التحديد/0.81/ في الجدول(15)، وهو يدل على أن 81% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، كما كانت قيمة/R/ تساوي/0.900/ ، وبالتالي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل على التابع.

6-الفرضية السادسة: توجد علاقة معنوية بين صراع المهام والاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق:

قامت الباحثة بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل(صراع المهام)، والمتغير التابع(الاتصالات المفتوحة)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول (17): تحليل الانحدار الخطي(جدول ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766[a]	.587	.584	.28451

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامجSPSS

الجدول (18): تحليل الانحدار الخطي(جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.219-	.330		-9.769-	.000
	v2	1.364	.086	.766	15.897	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS!

من الجدول رقم(18) كانت قيمة قيمة احتمال الدلالة sig=0.00 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي لصراع المهام على مستوى الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق، حيث كانت قيمة معامل التحديد/0.58/ في الجدول(17)، وهو يدل على أن 58% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، كما كانت قيمة/R/ تساوي/0.766/ ، وبالتالي هناك تأثير للمتغير المستقل على التابع.

7-الفرضية السابعة: توجد علاقة معنوية بين صراع المهام وأداء أعضاء الفريق:

قامت الباحثة بتحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل(صراع المهام)، والمتغير التابع(أداء الفريق)، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول (19): تحليل الانحدار الخطي(جدول ملخص النموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915[a]	.837	.837	.20026

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الجدول (20): تحليل الانحدار الخطي(جدول المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.253-	.075		-3.367-	.001
	v3	1.224	.033	.915	36.854	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

من الجدول رقم(20) كانت قيمة قيمة احتمال الدلالة sig=0.00 وهي أصغر من 0.05 بالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير معنوي لصراع المهام على مستوى أداء فريق العمل، حيث كانت قيمة معامل

التحديد/0.83/ في الجدول(19)، وهو يدل على أن 83% من تغيرات المتغير التابع تتبع لتغيرات المتغير المستقل، كما كانت قيمة/R/ تساوي/0.915/ ، وبالتالي هناك تأثير كبير للمتغير المستقل على التابع.

النتائج والمناقشة:

1-تبين وجود ارتفاع في مستوى صراع المهام لدى المستشفيات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى صراع المهام(3.56)، وأكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع.

2- تبين وجود ارتفاع في مستوى التفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق لدى المستشفيات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى التفاعل والمشاركة(3.71)، وأكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع.

3- تبين وجود ارتفاع في مستوى الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق لدى المستشفيات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى الاتصالات المفتوحة(3.66)، وأكدت نتيجة الاختبار ذلك الارتفاع.

4-تبين وجود انخفاض في مستوى أداء الفريق لدى المستشفيات المدروسة، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على مستوى أداء الفريق(1.84)، وأكدت نتيجة الاختبار ذلك الانخفاض.

5- توجد علاقة معنوية بين صراع المهام والتفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.900)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية بينهما.

6- توجد علاقة معنوية بين صراع المهام والاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.766)، وهو ما يدل على علاقة طردية بينهما.

7- توجد علاقة معنوية بين صراع المهام وأداء الفريق، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.915)، وهو ما يدل على علاقة طردية وقوية بينهما.

الاستنتاجات و التوصيات:

1-يعود السبب في ارتفاع مستوى صراع المهام بين أعضاء فريق العمل إلى عدم وجود آلية واضحة لإدارة الصراعات المتعلقة بمهام كل عضو من أعضاء الفريق والناتجة عن سوء توزيع الإجراءات والموارد وتفسير الحقائق، إضافةً إلى التداخل والازدواجية في الأوامر الصادرة عن المدراء، مع غياب آلية الاستفادة من الآراء المختلفة لكل عضو من أعضاء الفريق.

2-يعود السبب في ارتفاع مستوى التفاعل والمشاركة بين أعضاء الفريق إلى وجود أهداف ورؤية تشاركية للفريق عموماً يتم العمل في ضوئها، إضافةً إلى إمكانية قيام كل عضو من أعضاء الفريق بطرح أفكاره ومقترحاته بشكل موضوعي دون وجود أية عوائق أو قيود.

3-يعود السبب في ارتفاع مستوى الاتصالات المفتوحة بين اعضاء الفريق إلى ضرورة تواصلهم المباشر مع بعضهم البعض بشكل مستمر لإنجاز الأهداف المحددة، والاستماع إلى وجهات النظر والآراء المختلفة، إضافةً لتبادل المعلومات والمعارف المتنوعة واللازمة لإنجاز العمل.

4-يعود السبب في انخفاض مستوى أداء الفريق إلى عدم قيام الأفراد بتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم بالشكل الصحيح والناتج عن عدم استخدامهم لمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم في إنجاز تلك الواجبات، إضافةً لغياب الأفكار والمقترحات الجديدة في طريقة إنجاز المهام وحل المشكلات، وتأثير الصراعات التي تحدث بين الأعضاء على فاعلية الفريق عموماً.

التوصيات:

1- ضرورة العمل على الاستفادة من الصراعات التي تنشأ بين أعضاء فريق العمل وإدارتها بشكل إيجابي من خلال تحديد أسباب الاختلافات بين الأعضاء، ومعرفة طبيعة واتجاهات وخصائص كل فرد من الأفراد، وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العمل.

2-العمل على إدارة الصراعات التي تحدث بين الأفراد بسبب مهام العمل بشكل إيجابي من خلال تحديد مهام كل فرد من الأفراد وفقاً لاختصاصه الدقيق وخبرته العملية، والتركيز على إنجاز الأفراد للعمل المحدد بمبدأ التشاركية بعيداً عن الخلافات والنزاعات الشخصية.

3-تحسين نتائج العمل المتعلقة بأداء الفريق من خلال التركيز على إنجاز المهام والواجبات بالشكل والتوقيت المناسبين، وتطوير نظام لتقييم أداء الفريق لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

4-تشجيع الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق من خلال تنظيم ورش العمل والندوات والمؤتمرات، وخلق قنوات اتصال إضافية مع المدراء في العمل.

5-تشجيع أعضاء الفريق على تبادل المعارف والخبرات المتنوعة من خلال توضيح النتائج الإيجابية لهم من تلك العملية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

References:

1-ABU ZEID, T. *Measuring the impact of the availability of elements of the effectiveness of the work teams on the organizational performance in light of the mediating role of the organization's support and the readiness of the team leader*. Benha University Journal of Trade and Finance, 36(1), 2016, pp. 53-88.

2- BEHFAR, K; PETERSON, R; MANNIX, E; TROCHIM, W. *The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes*. Journal of applied psychology, 93(1), 2008, 170.

3-BONAVIA, T; JULIAN, M. *Effective Behaviors in Work Teams: Spanish Adaptation of the Individual Behavior Analysis Scale*. Frontiers in psychology, 13, 2022, 1-8.

4-CHOI, S; JUNG, K; KANG, S. *What Hinders Team Innovation Performance? Three-Way Interaction of Destructive Leadership, Intra-Team Conflict, and Organizational Diversity.* Frontiers in Psychology, original research, 2022, 1-18.

5-DAYYOUB, A; NASSER, M. **Organizational Behavior.** Damascus University Publications, 2016.

6-GREER, L; SAYGIM O; AALDERING, H; DE DREU, C. *Conflict in medical teams: opportunity or danger?* Med Educ, ;46(10), 2012, 935-942.

7- HON, A; CHAN W. *The Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance*. The Center for Hospitality Research of Cornell University, 54 (2), 2013, 174-184.

8-HANAN, A. **The Role of Organizational Conflicts in the Effectiveness of Work Teams.** Unpublished master's thesis, Faculty of Economics, University of Aleppo, 2016.

9-HAMMADI, I; ABBAS, N, HABIB M. *The Impact of the Effectiveness of Work Teams on Strategic Performance.* Journal of the University College of Economics, Baghdad, 62, 2020, p147-172.

10-JONES, G. **Organizational Theory: design and Change.** 7th Edition, Person C.M, 2013.

11- KREITNER, R; KINICKI, A; BUELENS, M. (2007) **Organizational Behaviour.** McGraw Hill, New York, 2007.
12- KREITNER, R; KINICKI, A. **Organizational Behavior.** 9th Edition, 2010.
13- MAHEMBE, B; ENGELBRECHT, A. *A confirmatory factor analytical study of a servant leader measure in South Africa*. SA Journal of Industrial Psychology, 39(2), 2013, 1–8.
14-MOHD, I; OMAR, M; ASRI, T. *The Effects of Organizational Conflicts on Team Effectiveness in a Malaysian Statutory Body Institutions*. International Review of Management and Marketing, 6(7), 2016, 150-154.
15- MATHIEU, J; GALLAGHER, P; DOMINGO, M; KLOCK, E. *Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research.* Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 2019, 17–46.
16- NASR. M. S**uccessful work teams, construction, growth and management to accomplish tasks better and easier**. 1st edition, Cairo, the Arab Group for Training and Publishing, 2012.
17-NURHAMZAH; ABDILLAH, W; FAHRUZZAMAN; WIDODO, S. *Moderate Effects of Organizational Commitments on Team Commitments and Negotiations on Conflict Handling*. International Journal of Science and Society, 4(3), 2022, 222-244.
18- OBEIDI, A. *Organizational Conflict Strategy and the Possibility of Achieving the Organization's Goals*. Journal of Administration and Economics, 2008, 69.
19- SUNDSTROM, E; MCINTYRE, M; HALFHILL, T; RICHARDS, H. *Work groups from the Hawthorne studies to work teams of the 1990's and beyond*. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4, 2000, 44-67.
20-SILVA, J; ORTEGAM A; SULAIMAN, A. *Personality and Task Interdependence as Moderators for Task Conflict and Team Effectiveness.* Asian J. Applied Sci, 9(2), 2016, 62-69.
21-SKRIPAK, S; CORTES, A; WALZ, A; PARSONS, R.; WALTON, G. **Fundamentals of business.** VT Publishing, 2018.
22-SHABANI, G; BEHLULI, A; QERIMI, F. *The Impact of Conflict Management Styles on Organizational Performance.* Emerging Science Journal, 6(4), 2022, 758-775.
23-TAZAH, B. **Organizational Behavior**. Damascus University Publications, 2015.
24- TAHERDOOSTM H. *Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research.* International Journal of Academic Research in Management (IJARM), Helvetic Editions, 5(2), 2016, 18-27.