

# العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل : الدور الوسيط للصراع

دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعه القادسية

## *The Relationship between Social Capital Conduits and the Effectiveness of Working Groups: The Mediating Role of Conflict*

الباحثة اسماء عبد الواحد مالك الغانمي

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية

Asmaa Abdulwahid Malik Alghnimi

E-mail: [asmaali666666@gmail.com](mailto:asmaali666666@gmail.com)

أ.د. عامر علي حسين العطوي

كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة المثنى

Assist Prof . Dr. Amer Ali Al Atwi

E-mail: [amer@mu.edu.iq](mailto:amer@mu.edu.iq)

### المستخلص

يهدف البحث إلى اختبار العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية جماعات العمل من خلال الدور الوسيط للصراع لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية البالغ عددهم (642) فرد موزعين على (75) قسم علمي . يضم متغير قنوات رأس المال الاجتماعي للجماعات نوعين من القنوات هما قنوات الإغلاق وقنوات التجسير اما متغير فاعلية جماعات العمل فقد تناول بعدين هما أداء الجماعة واستمرار الجماعة وبالنسبة للصراع فقد تبوء مكانته كمتغير وسيط من خلال نوعيه: صراع العلاقات وصراع المهمة. وتطور ابرز فرضيات الدراسة حول فكرة أساسية مفادها ان الجماعة التي تمتلك تشكيله متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والإغلاق) سينخفض لديها مستوى صراع العلاقات ويزداد لديها مستوى صراع المهمة وبالتالي ستكون فاعليتها اكبر من الجماعات الأخرى التي تمتلك تشكيلا غير متوازنة. وقد تبنت الدراسة مدخل السيسومترك في جمع بيانات قنوات رأس المال الاجتماعي والمدخل السيكومترك في جمع بيانات باقي المتغيرات بالاعتماد على مقاييس جاهزة في الدراسات السابقة والتي وظفت لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) والتحليل العنقودي (Cluster Analysis) وتحليل الانحدار اللاخطي (Nonlinear Regression). وقد أثبتت الدراسة صحة اغلب فرضياتها والتي على أساسها تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات وكان من أبرزها ان الأقسام العلمية الأكثر فاعلية هي تلك الأقسام التي تمتلك تشكيلا متوازنة من قنوات الإغلاق وقنوات التجسير مقارنة بالأقسام الأخرى التي لا تمتلك. و في ضوء الاستنتاجات صيغت توصيات الدراسة التي تعتبر ذات قيمة للمنظمة المبحوثة إذا ما تم الأخذ بها. الكلمات الدلالية : قنوات رأس المال الاجتماعي، الصراع ، فاعلية جماعات العمل.

### Abstract

The current study aims to test the relationship between the social capital conduits and the effectiveness of work groups through the mediated role of conflict for a sample of 642 faculty members in the colleges of Al-Qadisiya University Distributed in (75) scientific departments. The social capital conduits variable includes two types: closure and bridging. The variable of group effectiveness has dealt with two dimensions: group performance and group viability. For conflict, as a mediator variable, includes two types: task conflict and relationship conflict. The main hypotheses of the study revolve around the basic idea that a group that has a balanced configuration of social capital conduits (bridges and closures) will have a low level of relationship conflict and task conflict, and will therefore be more effective than other groups lacking such configuration. The study adopted the sociometric approach in the collection of social capital data and the psychometric approach in the collection of the data for the other variables, by using an available measurements from the previous studies. Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis, cluster Analysis and nonlinear regression analysis were used to test our hypotheses. The study findings showed the validity of hypotheses. According to these findings, a set of conclusions were formulated. Among the important conclusions, that the most effective scientific departments are those which have a balanced configuration of conduits: closure and bridges, compared to other departments which do not have it. In light of the study conclusions, a number of recommendations are introduced.

## المقدمة

على مدى السنوات الأربعين الماضية، كان هناك اتجاه متزايد نحو عد الفرق وجماعات العمل عنصرا مهما في معجم انجاز المهام في المنظمات التي تعمل في القطاعين الخاص والعام على حد سواء. وهذا الاهتمام لا تنبثق صبغته فقط من مجرد كون العمل الجماعي موجود تنظيمي مهم تظهر مضامينه في خارطة المنظمة بل أيضا لكونها وسيلة فاعلة لمعالجة المهام الصعبة والمتراطة والمعقدة التي غالباً ما تواجه أرباب العمل هذه الأيام (Salas et al., 2009). وهذا في حقيقة الأمر ما قاد التراكم المعرفي لأقلام الباحثين لجعل فاعلية الفرق وجماعات العمل عنصرا مركزيا لنجاح المنظمات وتطورها، والذي جسده سلسلة من الدراسات التي أظهرت وجود العلاقات الإيجابية بين العمل التنظيمي القائم على الجماعات وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات (Gibson et al., 2007). وتخبّرنا التجربة اليومية بأنه على الرغم من ان الفرق وجماعات العمل في كثير من الحالات تعمل كآلة اجتماعية فاعلة ومرضية لاستثمار الجهد الفردي إلا أنها يمكن ان تتحول في بعض الأحيان إلى ثقب سوداء تستهلك بلا هوادة الطاقات الجسدية والعقلية والعاطفية لأعضائها (Rico et al., 2011: 57). ويدرك الباحثين ان هذا الجدل في مضمون وطبيعة العمل الجماعي لا يكمن في أصله بل ينبع من السياق المحيط والآليات المرتبطة بتحقيق فاعلية الفرق وجماعات العمل. فالنسيج الاجتماعي وهيكل العلاقات وسلسلة الآليات النفسية من ثقة، وصراع، وتأزر، وعاطفة ودافعية تمثل جزء مهم من القصة التي ترسم ملامح تحقق فاعلية جماعات العمل في المنظمات (Mathieu et al., 2008). البحث الحالي يحاول ان يفحص طبيعة احد محطات الجدل الدائرة حول تحقيق فاعلية جماعات العمل من خلال تسليط الضوء على موضوع قنوات رأس المال الاجتماعي وأنواع الصراع. وقد جاء البحث الحالي متضمناً ثلاث محاور أساسية، المحور الأول تناول منهجية البحث وإجراءاته. أما المحور الثاني فقد عرج على أدبيات متغيرات البحث، في حين تناول المحور الأخير الجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات.

## منهجية البحث

### مشكلة البحث

تجسد فاعلية جماعات العمل حلقة الوصل الجوهرية التي تساهم بشكل كبير في نقل قابليات العاملين ودافعيتهم الفردية الى قابليات ودافعية جماعية تترجم في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتقديم أفضل المنتجات والخدمات في سوق العمل (Rico et al., 2011). وهذا ما جعل من فهم الفاعلية قضية أساسية في أبحاث جماعات العمل والفريق. وبهذا المعنى، تم تطوير عدة نماذج ودراسات بهدف تحديد العوامل التي تساهم في تحديد فاعلية جماعات العمل وعلاقتها بالنجاح (Pina et al., 2007). ويعد رأس المال الاجتماعي للجماعة احد العوامل التي يدور حولها جدل فكري ما بين الباحثين حول علاقتها بالفاعلية. هذا الجدل يتجسد بمنافع ومساوئ قنوات رأس المال الاجتماعي الموجودة داخل الجماعة. فبعض الجماعات تتصف شبكاتها الاجتماعية بوجود علاقات يطلق عليها القنوات الاجتماعية المغلقة التي تتصف بقوه الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة وتماسكها ومجموعات أخرى تتصف شبكاتها الاجتماعية بوجود علاقات يطلق عليها القنوات الاجتماعية المجسره التي تتصف بضعف الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة وانفتاحها على الجماعات الأخرى (Oh et al., 2004). ولكل نوع من القنوات منافع ومساوئها الخاصة به، بالنسبة للقنوات الاجتماعية المغلقة لها منافع تتصف بالموارد التعبيرية مثل، الثقة والاحترام والصدقة والمشاعر الإيجابية ومساوئ تتجسد بالتفكير الجماعي والتحيز الداخلي إما القنوات الاجتماعية المجسره لها منافع تتصف بالموارد الادائية

مثل، الوصول إلى المعلومات الفريدة والموارد القيمة يقابلها مساوئ مثل ضعف الاتصال وعدم التجاذب ما بين أطراف القناة (Burt, 2000). هذا الجدول يثير تساؤلين أساسيين في أجندة الباحثين تمثل الفجوة المعرفية التي تحاول الدراسة تسليط الضوء عليها:

✓ كيف يمكن تعظيم منافع قنوات رأس المال الاجتماعي وتقليل التكاليف والمساوئ المرتبطة بها من أجل تعزيز فاعلية الجماعة؟

✓ وما هي الآليات الوسيطة التي تنتقل من خلالها موارد هذه القنوات وتترجم في صورة إمكانات أو مقيدات لفاعلية الجماعة؟

ومن أجل معالجة الفجوة المعرفية للتساؤل الأول فقد تبنت الدراسة منظور (Oh (2006) وزملاءه الذي يرى بأن الجماعات يمكن أن تعظم مستوى فاعليتها من موارد قنوات رأس المال الاجتماعي عندما تحقق ما يطلق عليه بالتشكيلة المثالية أو المتوازنة (ideal or balanced configuration). ويقصد بالتشكيلة المتوازنة أن كل جماعة تعمل على استثمار وقتها ومواردها من أجل بناء نوعين من القنوات في آن واحد وهي قنوات التجسير وقنوات الإغلاق (Michelfelder & Kratzer, 2013). ويرى الباحثين أهمية تبني هذا المنظور في الدراسات المستقبلية لما له من دور في خلق فهم أعمق لرأس المال الاجتماعي للجماعة (Burt, 2000; Oh et al., 2004). أما معالجة الفجوة المعرفية للتساؤل الثاني فقد تجسدت بتبني أنواع الصراع (صراع العلاقات وصراع المهمة) كآليات وسيطة تفسر طبيعة العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية الجماعة. إذ يشير الباحثين بأن المحدد الأساسي الذي يقيد فهم طبيعة العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وأداء الجماعة يتمثل بعدم قدرة الدراسات السابقة على تعيين الآليات التي يمكن أن توضح سبب هذه العلاقة (Balkundi & Harrison, 2006). وتعد أنواع الصراع التي تتبناها الدراسة من بين أهم العمليات الشخصية (interpersonal) التي تفسر فاعلية جماعات العمل (Mathieu et al., 2008).

#### أهداف البحث

يتضمن البحث مجموعة من الأهداف، وعلى النحو أدناه:

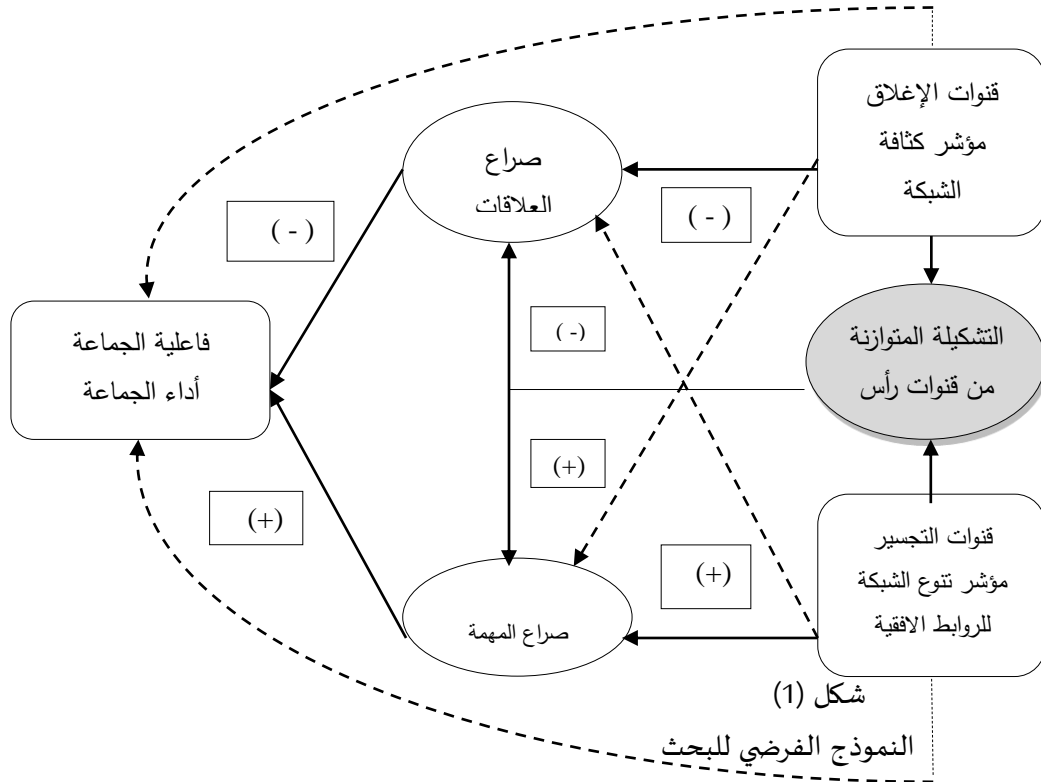
1. تحديد نوع قنوات رأس المال الاجتماعي السائدة لدى جماعات العمل عينة البحث .
2. الكشف عن مستوى صراع العلاقات والمهمة لدى جماعات العمل عينة البحث .
3. تحديد مستوى فاعلية جماعات العمل عينة البحث.
4. بيان أهمية قنوات رأس المال الاجتماعي في زيادة فاعلية جماعات العمل وأي من هذه القنوات يكون لها الدور الأكبر في تحقيق أداء الجماعات وتعزيز قدرتها للاستمرار على المدى الطويل في المنظمة عينة البحث.
5. بيان طبيعة العلاقة بين صراع العلاقات والمهمة وفاعلية جماعات العمل عينة البحث.
6. اختبار العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات وصراع المهمة.
7. اختبار تأثير التشكيلة المتوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي وفاعلية الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات وصراع المهمة.

#### أهمية البحث

1. تتجسد أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات التي تمت معالجتها إذ تعتبر قنوات رأس المال الاجتماعي من المتغيرات المهمة في الأدبيات الإدارية وكذلك بالنسبة لمتغيرات فاعلية الجماعة وأنواع الصراع .

2. تنبع أهمية البحث من خلال إسهامها في تقديم الإرشادات الواضحة لمتخذي القرار في مجتمع عينة البحث، وكذلك في المنظمات المحلية الأخرى في مجال معرفة كيف تتم زيادة فاعلية الجماعة من خلال توظيف قنوات رأس المال الاجتماعي .
  3. يمثل البحث إضافة معرفية في مجال الاختصاص وتسهم في توضيح هذه المتغيرات وتمثل مصدراً للدارسين والباحثين في هذا المجال.
  4. تتمثل أهمية هذا البحث من خلال أهمية الموضوع لمجتمع البحث في تعزيز فاعلية جماعات العمل من خلال علاقات الإغلاق والتجسير التي ترتبط بها هذه الجماعات .
  5. التعرف على مستوى فاعلية جماعات العمل في المؤسسات التعليمية من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات في مجتمع البحث.
  6. تبرز أهمية هذا البحث في كونها تتناول موضوعاً يشكل أهمية قصوى في أدبيات السلوك الإداري فهو يدرس طبيعة العلاقة المغلقة والمجسرة، ومدى قدره هذه العلاقات في تحقيق فاعلية الجماعات العمل من خلال أنواع الصراع .
- النموذج الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث والذي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وكالاتي:



#### فرضيات البحث

يتضمن البحث مجموعة من الفرضيات وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (الجماعة التي تمتلك قنوات إغلاق كثيفة سينخفض لديها مستوى صراع العلاقات والمهمة).

الفرضية الرئيسية الثانية: (الجماعة التي تمتلك قنوات تجسير متنوعة سيزداد لديها مستوى صراع العلاقات والمهمة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: (الجماعة التي تمتلك قنوات إغلاق معتدلة سيكون لديها مستوى فاعلية أعلى مقارنة عندما تمتلك قنوات إغلاق كثيفة أو قليلة (أي توجد علاقة لا خطية على شكل حرف U معكوس)).

الفرضية الرئيسية الرابعة: (الجماعة التي تمتلك قنوات تجسير متنوعة سيزداد لديها مستوى الأداء وينخفض مستوى الاستمرارية).

الفرضية الرئيسية الخامسة: (الجماعة التي يسود فيها صراع العلاقات سينخفض لديها مستوى الأداء والاستمرارية).  
"الفرضية الرئيسية السادسة: (الجماعة التي يسود فيها صراع المهمة سيزداد لديها مستوى الأداء وينخفض مستوى الاستمرارية).

الفرضية الرئيسية السابعة: (الجماعة التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والاعلاق) سينخفض لديها مستوى صراع العلاقات ويزداد لديها مستوى صراع المهمة).

الفرضية الرئيسية الثامنة: (الجماعة التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والاعلاق) ستكون فاعليتها اكبر من الجماعات الاخرى التي تمتلك تشكيلة غير متوازنة).

الفرضية الرئيسية التاسعة: (صراع العلاقات والمهمة يفسران علاقة التأثير غير المباشرة بين قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والاعلاق) وفاعلية جماعات العمل)

### أداة القياس

تتكون أداة قياس البحث من ثلاث متغيرات رئيسية بالإضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية والوظيفية. وقد تم الاعتماد في فقرات أداة القياس على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها، وهناك نوعان من مداخل القياس المستخدمة في جمع بيانات البحث. المدخل الأول هو المدخل السيكومتريك (Psychometric) ويقصد به عملية استخدام أداة معدة لقياس مواقف واتجاهات وآراء الأفراد تجاه مفهوم معين ويتمثل هنا بمتغير صراع العلاقات، وبتغير صراع المهمة، وأداء الجماعة واستمرارها. أما المدخل الثاني فإنه المدخل السيسومتريك (Sociometric) الذي لا يعتمد على الخصائص الشخصية أو اتجاهات الأفراد وآرائهم بل على العكس يعمل على قياس عدد ونوع علاقات الارتباط والاتصال الاجتماعية بين الأفراد او الجماعات من خلال مفاهيم ومقاييس تحليل الشبكات الاجتماعية (Grosser et al., 2010). ويعد متغير قنوات الاعلاق وقنوات التجسير من المقاييس ذات المدخل السيسومتريك (Oh et al., 2004). الجدول (1) يعرض مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر المقتبسة منها كما ورد في الاستبانة، بعد تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها على وفق آراء السادة المحكمين بما يلاءم بيئة العمل وثقافة مجتمع البحث وعينته .

الجدول (1) : مقاييس البحث

ت	المتغيرات	نوعها	عدد الفقرات	مصدر القياس المستخدم
1	بيانات شخصية ووظيفية	خصائص شخصية	5	من إعداد الباحثان
2	قنوات رأس المال الاجتماعي	متغير رئيسي	1	(Oh et al., 2004)
	قنوات الإغلاق	فرعي	1	
	قنوات التجسير	فرعي	1	
3	الصراع التنظيمي	متغير رئيسي	5	(Jehn et al., 2008)
	صراع العلاقات	فرعي	5	
	صراع المهمة	فرعي	5	
4	فاعلية جماعات العمل	متغير رئيسي	7	Sparrowe et al. (2001) (Oh et al., 2004)
	أداء الجماعة	فرعي	7	
	استمرار الجماعة	فرعي	7	(Tekleab et al., 2009)

## عينة البحث

من اجل تحقيق حالة الانسجام والتناغم مع طبيعة أهداف البحث ومضامينه النظرية والوقوف على مستوى التنظير المستهدف من قبل الدراسة، لجأ الباحثان الى استخدام طريقة المعاينة غير الاحتمالية. اذ تم اختيار الأقسام العلمية العاملة في كليات جامعة القادسية (مكان يمكن الوصول إليه) عينة البحث. وقد ضمت العينة (75) قسماً علمياً موزعة على ثماني عشرة كلية من كليات جامعة القادسية. وعلى الرغم من ان الباحثان حاولا شمول أكبر قدر ممكن من الكادر التدريسي العامل في هذه الأقسام العلمية إلا ان عدد استمارة الاستبيان التي تمكن من استحصالها بلغت (642) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تتضمن الدراسة استخدام العديد من الوسائل الإحصائية المناسبة لطبيعة اهداف البحث وفرضياته وكما موضحة بالجدول رقم(2) ادناه :

جدول (2) : ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

الفئة	التحليل الإحصائي	البرنامج المستخدم أو المعادلة أو الطريقة
فحص بيانات الدراسة	فحص القيم المفقودة والمتطرفة	Boxplot, SPSS23
	فحص التوزيع الطبيعي للبيانات	اختبار الالتواء والتفطح SPSS21 ; AMOS 23
تقويم وتطوير أدوات قياس البحث	التحليل العاملي التوكيدي الثبات	AMOS 23
	مقاييس الشبكات الاجتماعية	ثبات الاتساق الداخلي الفا كرونباخ SPSS 23
الوصف الإحصائي	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأشكال	UCINET 6
اختبار الفرضيات	معامل الارتباط البسيط Pearson تحليل الانحدار المتعدد	
	Multiple Regression Analysis التحليل العنقودي Cluster Analysis تحليل الانحدار اللاخطي	SPSS 23
	معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار المتغير الوسيط	AMOS 23

## الاطار النظري

### قنوات رأس المال الاجتماعي

اتفق اغلب الباحثين على وجود نوعين مختلفين من القنوات التي من خلالها تتدفق موارد رأس المال الاجتماعي في الجماعات (Burt, 2000; Oh et al., 2006; Pil & Leana, 2009; Rauch et al., 2015; Tiwana, 2008). النوع الأول من هذه القنوات يطلق عليه قنوات الإغلاق (Closure Conduits) أما النوع الثاني من قنوات رأس المال الاجتماعي يطلق عليه قنوات التجسير (Bridging Conduits). وتمر عبر هذه القنوات مختلف الموارد، منها موارد تعبيرية مثل الثقة والاحترام والتعاون والمشاركة، وموارد اداتية مثل المواد والمعلومات وما شابه ذلك. هذه القنوات لا تقتصر على العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة بل تشمل أيضا جميع العلاقات التي يمكن ان تتبلور خارج الجماعة (Oh et al., 2004). وفيما يأتي توضيح لكل نوع من أنواع القنوات .

## قنوات الاغلاق

يقصد بقنوات الإغلاق- التي تعرف أيضا بقنوات الترابط او قنوات التماسك - ذلك النوع من العلاقات الاجتماعية التي يكون فيها أعضاء الجماعة مرتبطين بعلاقات اجتماعية تتصف بكونها علاقات ايجابية وقوية ومتعددة ومتبادلة (Oh et al., 2006: 572). تشير العلاقات الاجتماعية الايجابية إلى وجود مشاعر الود والاحترام والمحبة ما بين أعضاء الجماعة، وتقل في الوقت نفسه علاقات يقصد بالعداوة والبغضاء والكراهية. ولا تقتصر علاقات الإغلاق فقط على كونها علاقات ايجابية بل هي علاقات قوية. ويقصد بالعلاقات الاجتماعية القوية بان هنالك تكرار في الاتصال والاستمرارية في الاتصال ما بين أعضاء الجماعة بالإضافة الى ان مقدار المشاعر الايجابية المرغوبة تكون بمستوى عالٍ وشديد. اما خاصية التعدد في علاقات الإغلاق فإنها تصف تنوع العلاقات الاجتماعية الايجابية ما بين أعضاء الجماعة، أي بعبارة أخرى ان هذه العلاقات لا تقتصر فقط على علاقات الاتصال الايجابية بل تتضمن أيضا علاقات الصداقة والمشورة والمساعدة، ومن جانب آخر فان علاقات الإغلاق تتصف بكونها علاقات اجتماعية متبادلة ما بين أعضاء الجماعة أي ان علاقة الاحترام او الصداقة او الثقة تكون من كلا طرفي العلاقة وليس من طرف واحد (Brass, 1995: 44).

وعلى الرغم من المزايا الايجابية التي ترتبط مع قنوات الإغلاق إلا أن هنالك العديد من التكاليف الكامنة والمساوي المرتبطة بها. إذ أشار الباحثون إلى ان قنوات الإغلاق تسهم في الحد من الوصول الى وجهات النظر المتنوعة بسبب اهتمامها بتحقيق التجانس والتناغم ما بين أعضاء الجماعة الواحدة، على حساب استثمارهم بالعلاقات المتنوعة مع الجماعات الأخرى (Martinez & Aldrich, 2011). فعلى الرغم من ان قنوات الإغلاق يزداد فيها مستوى تبادل المعلومات والآراء إلا ان هذه المعلومات تتصف بكونها معلومات متشابهة ومسيبة ومتوفرة للجميع وغير نادرة وفريدة (Burt, 1992). هذا إضافة إلى إن الجهات الفاعلة في الشبكات المغلقة ستكون اقل قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المهمة، والتي سيكون لها في النهاية اثر على أداء تلك الجهات (Gargiulo & Benassi, 2000: 193). فقنوات الإغلاق قد تقيد الاتصالات لأعضاء الجماعة الفردية مع الأعضاء الآخرين ذوي التنوع، والموجودين خارج الجماعة ومن ثم تقيد الوصول إلى الموارد الأكثر تنوعا والمعلومات المتبكرة المتاحة خارج الجماعة المغلقة (Oh et al., 2006: 572). وفي الوقت الذي يشدد Coleman على الشبكات الكثيفة بعدة شروطاً أساسياً لنشوء رأس المال الاجتماعي، يرى Burt إن هذه الشبكات تقيد من حركة الفرد، وذلك لان الشبكات الكثيفة تمتلك معلومات روتينية، في الوقت الذي تعتبر فيه الروابط الضعيفة مصادر للمعارف والموارد ذات الطبيعة الجديدة (Portes, 1998: 6).

## قنوات التجسير

يقصد بقنوات التجسير- التي تعرف أيضا بقنوات الانفتاح او قنوات التنوع - ذلك النوع من العلاقات الاجتماعية التي فيها أعضاء الجماعة يرتبطون بعلاقات اجتماعية مع أعضاء آخرين مختلفين سواء على المستوى الأفقي، مثل العلاقة مع زملاء من مجموعات عمل مختلفة، أو على المستوى العمودي، مثل العلاقة مع الإدارة العليا (Oh et al., 2006: 573). وتشير العلاقات الأفقية خارج الجماعة إلى عمليات الاتصال المتكررة التي تحدث بين جماعة ما والأفراد الموجودين في المجموعات الوظيفية الأخرى. إذ يوفر هذا النوع من الروابط فرصاً واسعة للجماعة من اجل تبادل المعلومات والوصول إلى النصيحة والدعم الاجتماعي والنفسي فهي بمثابة قنوات بديلة يمكن أن تلجأ إليها الجماعة وأعضاؤها (Al-Atwi, 2017). اما العلاقات العمودية خارج الجماعة فإنها لا تتعلق بالارتباط بالأطراف العاديين الموجودين خارج الجماعة، بل تركز على العلاقات الاجتماعية مع الأطراف الآخرين الذين يمتلكون القوة والنفوذ داخل المنظمة مثل القيادات العليا. هذه الأطراف تعزز من قابلية الجماعة في الحصول على الموارد المهمة وتحميها من التهديدات الخارجية وتساعد في التنسيق والتفاوض مع الجهات الأخرى داخل المنظمة او خارجها (Oh et al., 2004: 865). وهذه الأطراف لا تتمثل فقط بالقيادات الرسمية بل تشمل أيضا القيادات غير الرسمية. فبسبب موقعها المهم والمركزي في شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فان القيادات غير الرسمية لها القابلية على الوصول الى مصادر القوة المختلفة، كما لها القابلية في تسهيل عملية التغيير وتقديم الموارد الضرورية التي تخدم الجماعة (Oh et al., 2006: 576). وعليه فان قنوات التجسير يمكن أن تكون عامودية او أفقية، فقنوات التجسير الأفقية تمثل روابط بين كيانات في مستويات متشابهة في

الهيكل الهرمي. إما قنوات التجسير العمودية فأنها تمثل علاقات بأفراد او جماعات أعلى مرتبة في الهيكل الهرمي وهو يوفر مدخلاً لموارد مملوكة لأشخاص يشغلون مناصب مهمة (Agnitsch, 2003: 21). وعلى الرغم من المزايا التي يمكن ان تجنيها الجماعات من خلال الاستثمار في بناء قنوات التجسير إلا ان هناك بعض المساوئ التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار. أولاً. ان عملية الاتصال التي تحدث ضمن قنوات التجسير هي عملية اتصال تحدث بين أطراف متنوعين في الخلفيات الثقافية او الديموغرافية، مما ينعكس سلباً في فهم الرسائل المنقولة ما بين الطرفين (Martinez & Aldrich, 2011) ثانياً. قياساً بقنوات الإغلاق فان العمر الزمني لقنوات التجسير يكون اقصر بسبب الاختلافات وعدم التجاذب الكبير ما بين أطراف القناة. فرغم المكاسب المصاحبة لقنوات التجسير إلا ان المخاطرة أيضا تكون مرتفعة (Burt, 2000) ثالثاً، على الرغم من ان قنوات التجسير تمثل مصدراً مهماً للأفكار الخلاقة والجديدة إلا أنها يمكن ان تشكل عائقاً في بعض الأحيان أمام عملية الإبداع. فهذا النوع من القنوات يفتقد لهيكل العلاقات الذي يعزز التعاون والمشاركة والذي يعد عاملاً مهماً لتدفق المعرفة بين الأطراف المختلفة لعملية الإبداع (Padula, 2008: 397).

### التشكيلة المتوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي

الباحثين أكدوا على أهمية تحقيق حالة التكامل او النظرة المتوازنة لقناتي رأس المال الاجتماعي والابتعاد عن النظرة الأحادية (Burt, 1992). هذه التشكيلة المتوازنة او المثالية تساعد جماعات العمل على استثمار أقصى ما يمكن من منافع العلاقات الاجتماعية بمواردها الادائية والتعبيرية المتنوعة وتوظيفها لتحقيق أهداف العمل وتحسين مستوى الأداء (Capaldo, 2007). ولا يقصد بالتشكيلة المتوازنة ان يحقق كل عضو من أعضاء جماعة العمل روابط اجتماعية مع جميع أعضاء مجموعته وكذلك علاقات اجتماعية مع جميع أعضاء الجماعات الأخرى، فهذا لا يمكن ان يتحقق بسبب محدودية الوقت والاهتمام الذي يمكن ان يخصصه الفرد للمحافظة على علاقات اجتماعية. لذلك لا بد للجماعة ان تراعي تحقيق مستوى معتدل لكل نوع من أنواع قنوات رأس المال الاجتماعي من اجل كسب الثقة والتعاون من جهة والموارد النادرة والقيمة من جهة أخرى (Oh et al., 2006). وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة بان النظرة المتوازنة لقنوات رأس المال الاجتماعي تحقق مخرجات تنظيمية أفضل من النظرة الأحادية التي تركز وتهتم بنوع معين من القنوات على حساب النوع الأخر. فعلى سبيل المثال، فقد وجدت (Rost (2011 بان الروابط الضعيفة التي تمثل قنوات التجسير ليس لها أي تأثير على مستوى الأداء الإبداعي في مكان العمل وان الروابط القوية التي تصور قنوات الإغلاق لها تأثير ضعيف في مستوى الأداء الإبداعي واستنتجت بان التشكيلة المتوازنة من نوعي الروابط هو الأفضل في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي. من جانب آخر، وجد (Levin and Cross (2004 بان المزج بين قنوات التجسير وقنوات الإغلاق يؤدي إلى أعلى مستوى من استقبال المعرفة واستخدامها داخل المنظمة. وقد استنتجنا بأن قنوات التجسير تحتاج إلى مستوى عال من الثقة من اجل تحقيق الاستقبال الفعال للمعرفة في مكان العمل، والتي تعتبر عادة عنصراً من عناصر قنوات الإغلاق. اما (Oh (2006 وزملاءه فقد قدم الافتراض القائل بأن: الجماعات التي تمتلك تشكيلة مثالية من قنوات الإغلاق وقنوات التجسير سوف تجنبي اكبر مستوى من موارد رأس المال الاجتماعي، وفي نهاية المطاف، سوف تحقق المستوى الأقصى من فاعلية الأداء.

### الصراع

#### مفهوم الصراع

اكتسب مفهوم الصراع بسبب طبيعته السائدة وشيوعه معاني ودلالات كثيرة، لذا أصبحت تحيط به غابة من المعاني، إذ يمكن اعتباره رغم تفاوت الآراء بشأنه "سمة دائمة بدوام الحياة" ويراه البعض موقفاً سلبياً يجب تفاديه بأي ثمن ويراه آخرون ظاهرة تتطلب حسن الإدارة والتعامل (Omisore & Abiodun, 2014: 118-119). فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة ومنها، تعريف (Corwin (1969 بأنه شكل من أشكال التوتر بين الأفراد أو داخل الجماعة، أو باعتباره أفعالاً مثل (الخلافات، تحريف المعلومات)، التي تنتهك قواعد التعاون داخل المنظمة (Chaudhry & Asif, 2015: 238). وكذلك عرفه (Names and Cross (1979 بأنه عبارة عن اختلافات بين الأفراد وتنشأ هذه الاختلافات بفعل الصراع في



القيم والأهداف والدوافع والموارد والأفكار أو حولها . ويعرفه (Wilmot and Hocker 1985) بأنه يمثل نزاعاً ظاهراً بين طرفين غير متوافقين، يتصوران عدم التطابق في الأهداف والمكافآت والتدخل في تحقيق أهداف أحدهما من الآخر (Omisor & Abiodun, 2014: 120-121). أما Baron (1990) يرى أنه عبارة عن عملية تفاعلية تظهر بفعل التضاد وغياب التوافق أو وجود الخلاف داخل الكيان الاجتماعي ( أفراداً، مجموعات، منظمات، إلخ).

### انواع الصراع

توجد أنواع متعددة من تصنيفات الصراع وحسب وجهة نظر الباحثين. الا انهم اتجهوا نحو نماذج أكثر عمومية في دراسة الصراع ومن نتائج ما توصلوا إليه تصنيف الصراع إلى شكلين ممكن ان يطبقا على كافة الظروف داخل المجموعات وبين المجموعات على السواء في المنظمة وهما صراع العلاقات وصراع المهمة (Chaudhry & Asif, 2015: 239).

### صراع العلاقات

يحصل هذا النوع من الصراع عندما يتفاعل كيانان اجتماعيان في محاولة لحل مشكله بصورة مشتركة، ويعيان بأن مشاعرهما وانفعالاتهما تجاه بعض او كل القضايا غير متطابقة، وقد سميت هذه الفئة بعدة تسميات منها الصراع النفسي، او الصراع الشخصي، او الصراع العاطفي (Rahim, 2001: 21). ويمكن تعريف صراع العلاقات بأنه الصراع الذي يحصل عند نشوء حالة تنافر على مستوى التجربة الانفعالية او العاطفية بين اثنين من العاملين أو أكثر (Chaudhry & Asif, 2015: 239). وكذلك يعرف على انه حالة نفسية يتخلله صدام بين اعضاء الجماعة ويتميز بالغضب والإحباط وغير ذلك من المشاعر السلبية (Rahim, 2001: 21). فهذا النوع من الصراع يرتبط بالخصائص التي لا صلة لها بالمهام المراد اداؤها، ويشتمل على انفعالات او تشنجات سلبية تطال الهوية الشخصية وتنعكس سلباً في الإنتاجية والرضا والالتزام وجودة القرارات (Marques et al, 2015: 59). فصراع العلاقات يحدث عندما تتواجد متضادات بين الأفراد على المستوى الشخصي لدى أعضاء الجماعة، منها التصادمات الشخصية والتوتر والعدائية والمضايقات. ويؤدي هذا الشكل من الصراع إلى انفعالات فردية سلبية كالقلق والريبة والسخط والاحباط والتوتر والخوف من الرفض لدى اعضاء الجماعة الآخرين (Omisor & Abiodun, 2014: 123). اذ ان العواطف او الانفعالات هنا ترتبط برموز او افعال معينة تكون متضادة مع رموز او افعال طرف آخر مما يولد استجابات عنيفة وسلبية تصدر من كلا الطرفين (Nastase, 2007: 88). وبالتالي فإنها تؤثر وتعرقل انجاز مهام الجماعة وتشتت انتباه أعضائها عن المهام الفنية ومهام اتخاذ القرار، كما ان صراع العلاقات يتسبب في جعل اعضاء الجماعة متحسسين وعصبيين ومرتابين ومستائين، وهذا ما قد تكون له عواقب سلبية على نتائج الجماعة (Ntege, 2010: 9).

### صراع المهمة

يحصل هذا النوع من الصراع حين ينشأ خلاف بين عضوين أو أكثر في المنظمة حول مهام أو قضايا محتوى العمل، وقد اطلقت تسميات عديدة على هذا النوع من الصراع منها الصراع الموضوعي، والصراع المعرفي او الإدراكي، وصراع القضية (Rahim, 2001: 31). وقد عُرف صراع المهمة بأنه عبارة عن خلاف بين افكار وأراء اعضاء الجماعة حول المهام المراد انجازها، مثل الخلاف حول الوضع الاستراتيجي الراهن للمنظمة او حول تحديد البيانات الدقيقة التي يجب ذكرها في التقرير (Rahim, 2001: 77). وكذلك يعرف بأنه خلاف بين أعضاء الجماعة حول محتوى المهمة والذي ينشأ نتيجة عدم التوافق في أفكارهم وآراءهم (Anwar et al., 2012: 1339). كما انه يشير إلى الاختلاف في وجهات النظر والأفكار والآراء بين أعضاء الجماعة حول مضمون القرارات المزمع اتخاذها (Han & Harms, 2010: 25). وقد يصاحب هذا الاختلاف مناقشات حيوية وحماسة شخصية لديهم بشأن محتوى المهمة وأهداف العمل، والتي قد تكون بصورة توزيع الموارد وتفسير المعلومات او ما شابه ذلك (Omisor & Abiodun, 2014: 7).

وقد لاحظ الباحثون ان التنوع والتباين في وجهات النظر يساعد كثيراً أعضاء الجماعة على تقديم إنتاجية أفضل جراء معرفتهم التي كسبوها من أعضاء مختلفين، مما يحفزهم على أداء المهام الموكلة إليهم (Chaudhry & Asif, 2015: 240). و يبدو ان هذا النوع من الصراع مرتبط بنتائج اقل ضرراً بل وحتى نافعة وبخاصة من حيث الأداء والرضا عن القرارات

(Marques et al., 2015: 60). إذ ان هناك العديد من الأدلة تشير إلى وجود ارتباط ايجابي بين صراع المهمة والنتائج (Rahim, 2002: 210). وهذا ما أكده Jehn (1995) ايضاً بأن المستوى المعتدل من صراع المهمة له تطبيقات نافعة لصالح مجاميع العمل، لأن الأعضاء في الجماعة يتشجعون على طرح أفكار مختلفة ويمارسون تحليلاً ذهنياً للخيارات المتاحة ويعملون باتجاه تحقيق النتيجة التي يتفوقون عليها (Chaudhry & Asif, 2015: 240).

## فاعلية جماعات العمل

### مفهوم فاعلية جماعات العمل

يرى Kirkman وزملاؤه (2001) ان فهم الفاعلية هو قضية رئيسية في أبحاث الجماعة (Pina et al., 2009: 244)، إذ تكون الجماعات أكثر فاعلية من الأفراد، لأن القرارات الجماعية أدق من قرارات الفرد العادي في الجماعة (Robbins & Judge, 2013: 291). فنادرًا ما يعمل الأفراد بمفردهم أي بمعزل عن الآخرين داخل المنظمة، وانما يعملون في جماعات، مما يستلزم وجود منظور آخر للفاعلية وهو فاعلية الجماعة (Gibson, 2011: 15). وتتحقق فاعلية الجماعة عندما يكون الأفراد داخل الجماعة في علاقة مستمرة مع بعضهم، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة او المنظمة التي تعمل بها (أمينة، 2014: 85). كما ويمكن ان يستدل على فاعلية الجماعة من خلال ما يأتي، اولاً: المخرجات التي تنتجها الجماعة، ثانياً: نتائج الجماعة لصالح أعضائها، ثالثاً: تعزيز قدرات الجماعة على الأداء بفاعلية في المستقبل (Guzzo & Dickson, 1996: 309). وقد وردت عدة تعاريف لفاعلية الجماعة، إذ يعرفها Sundstrom (1999) تعريفاً "عملياً" وهو: "مدى وفاء جماعات العمل بتوقعات أداء النظراء الرئيسيين - المديرين والعملاء وغيرهم - معا للاستمرار في تلبية توقعات الأعضاء للعمل في الجماعة (Cantu, 2017: 2)، وهناك من يعرف فاعلية جماعات العمل بأنها مدى تحقق الجماعة للأهداف المعلنة والتي تكلفها المنظمة بها، وان التحقيق الناجح لهذه الاهداف يشمل جودة المخرجات ودقة توقيتها على السواء (Langfred, 2000: 569).

### ابعاد فاعلية جماعات العمل

يمكن التعبير عن المضمون الفكري لمفهوم الجماعة من خلال الإبعاد التي يمكن قياسه من خلالها. وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات حول هذه الإبعاد إلا ان هناك شبه اجماع ما بين اغلب الباحثين على وجود بعدين هما: أداء الجماعة (Group performance) (المدى الذي تتحقق فيه مجموعة الأهداف والتوقعات المتعلقة بواجبات المهام)، واستمرار الجماعة (Group viability) (قدره الجماعة على الاحتفاظ بأعضائه من خلال ارتباطهم بالجماعة واستعدادهم للبقاء معا).

### أداء الجماعة

لقد أضحى أداء جماعات العمل في الوقت الراهن يحتل كماً كبيراً من اهتمام الباحثين، وذلك نتيجة لمساهمته الفاعلة في الأداء الكلي للمنظمة واعتباره المرجع الأساس لتقويمها (يوسف، 2011: 79)، كما وان هناك الكثير من الأدبيات التي وظفت أداء الجماعة باعتباره متغيراً معتمداً مهماً، إذ اعتبره الباحثون من بين المتغيرات الأكثر تناولاً في أدبيات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (Mathieu et al., 2008: 415)، والأكثر استخداماً ضمن ابعاد فاعلية الجماعة (Aube & Rousseau, 2005: 191). وقد تعددت التعاريف لمفهوم أداء الجماعة، فقد عرفه Lester وزملاءه (2002) بأنه قابلية الجماعة على تلبية احتياجاتها الرئيسية وتحقيق غايات وأهداف العمل (Mathieu et al., 2008: 417). كما يشير إلى السلوك أو النشاط الذي يمارسه أعضاء الجماعة خلال مجريات العمل اليومي (Gonzalez et al., 2003: 630)، من جانب آخر يعرف أداء الجماعة بأنه مدى الجودة في تلبية الجماعة للتوقعات او التفوق عليها ضمن مسؤولية العمل المكلف به (Balkundi & Harrison, 2006: 7)، أو هو مجموع المحصلات الناتجة بشكل مستقل إلى حد كبير عند انخفاض توافق المهام (Stajkovic et al., 2009: 815). أو مرحلة انجاز العمل الفعلي للجماعة والتي تبدأ بالعمل لتحقيق أهداف الجماعة (Ivanko, 2013: 118). وباختصار، فإن أداء الجماعة هو مقياس لكمية وجودة مخرجات عمل جميع أعضاء الجماعة ضمن سياق تنظيمي وأفق زمني معين.

على الرغم من أداء الجماعة يعكس كمية وجودة مخرجات عمل أعضاء الجماعة الا ان استمرار الجماعة يجسد الجانب النفسي لبقاء الأعضاء داخل الجماعة لأطول مدة زمنية ممكنة. اي انه متغير يعبر عن استقرار عضوية الجماعة بمرور الوقت، كما انه يعتبر سياقاً يمثل رغبة الأفراد بالاستمرار في العمل داخل الجماعة (Mathieu et al., 2008: 418). من جانب آخر يشير مفهوم استمرار الجماعة الى قدره الجماعة على الاحتفاظ بأعضائها، وهي حالة ضرورية لاستمرار الجماعة بالشكل المناسب مع الوقت، وكذلك هو عبارة عن بناء واسع يلتقط رضا الفرد من خلال انتمائهم ورغبتهم السلوكية بالاستمرار في الجماعة (Bakundi & Harrlson, 2006: 7). انه يرتبط بقدرة الجماعة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، فضلاً عن احتمال استمرار أعضاء الجماعة بالعمل معا في المستقبل طول وجود الجماعة (Aube & Rousseau, 2005: 192). وهذا يشير الى ان متغير استمرار الجماعة لا يرتبط بالجهد المبذول من قبل الجماعة، بل له صلة مباشرة بمشاعر الأعضاء واتجاهاتهم نحو البقاء والاستمرار بعضوية الجماعة فهو دالة لمستوى الشعور بالرضا تجاه الانتماء الحالي للجماعة.

## الاطار العملي

### الوصف الإحصائي

تتناول هذه الفقرة عملية عرض نتائج الوصف الإحصائي الخاصة بمتغيرات البحث الثلاث (قنوات رأس المال الاجتماعي، انواع الصراع، وفاعلية الجماعات) من خلال توظيف ادوات الوصف المناسبة. إذ استعمل الباحث تحليل الشبكات الاجتماعية باستخدام برنامج (UCINET) والذي يتضمن استخراج مؤشر كثافة العلاقات الاجتماعية للجماعة ومؤشر عدم تجانس العلاقات الاجتماعية للجماعة لغرض تحديد مستوى وطبيعة قنوات رأس المال الاجتماعي للأقسام العلمية عينة البحث. اما بخصوص متغير انواع الصراع وفاعلية الجماعات فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية النسبية والتي تهدف الى معرفة درجة استجابة مفردات عينة البحث لأداة الاستبيان من خلال استخدام الحزمة الاحصائية (SPSS V. 23). وحدد البحث مستوى الإجابات لمتغير انواع الصراع وفاعلية الجماعات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. إذ اعتمدت استبانة البحث الحالي على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على هذه الفقرات، إذ منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات. ولتحديد قيم المتوسطات الحسابية ضمن أي مستوى يتم حساب طول المدى من خلال الفرق بين اكبر قيمة للمقياس مع اقل قيمة (4=5-1) من ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) ، وكما موضحه في الجدول أدناه:

الجدول (3) : درجات مستويات قيم الأوساط الحسابية

مستوى الإجابة	تقدير الدرجات
منخفض جداً	1.80 – 1
منخفض	2.60 – 1.81
معتدل	3.40 – 2.61
مرتفع	4.20 – 3.41
مرتفع جداً	5.0 – 4.21

## قنوات رأس المال الاجتماعي للجماعة

### قنوات الاغلاق

يعتبر متغير قنوات الاغلاق من المقاييس السيسومترية التي تعتمد على مقاييس تحليل الشبكات الاجتماعية على مستوى الجماعة. ويستخدم لقياس مستوى قنوات الاغلاق لكل قسم من الاقسام العلمية عينة البحث من خلال اعتماد مؤشر كثافة العلاقات الاجتماعية الداخلية للجماعة (density) والذي يصف مجموع الروابط الاجتماعية الفعلية ما بين اعضاء الجماعة الى المجموع الكلي للروابط الاجتماعية المحتملة ما بين اعضاء الجماعة. انه مؤشر يمتد من (0) الى (1) اذا يشير الصفر الى عدم وجود اي علاقة اجتماعية ايجابية ما بين اعضاء الجماعة اي ان نسبة الكثافة صفر اما الرقم واحد فانه يشير الى ان كل عضو من اعضاء الجماعة يرتبط مع جميع اعضاء الجماعة الاخرين بعلاقة اجتماعية ايجابية اي ان مستوى الكثافة (00%).

يعرض الجدول (4) الوصف الإحصائي الخاص بقنوات الاغلاق للأقسام العلمية في الكليات عينة البحث. اذ بينت النتائج بان القسم (13) كان من أكثر الاقسام العلمية من حيث كثافة الشبكة الاجتماعية اذ بلغت كثافة الشبكة الاجتماعية للعلاقات داخل القسم (0.87). وهذا يشير الى ان سبعة وثمانون بالمئة من العلاقات المحتملة ما بين اعضاء القسم موجودة. وهذا يدل على وجود العلاقات الاجتماعية الايجابية وعلاقات الصداقة والثقة المتبادلة قياسا بالأقسام العلمية الاخرى.

في حين حصل القسم رقم (75) على ادنى كثافة في العلاقات الاجتماعية الداخلية والتي بلغت (0.05). وهذا يشير الى ضعف العلاقات الاجتماعية الداخلية وضعف الثقة المتبادلة قياسا بالأقسام العلمية الاخرى. كما يشاهد من بيانات الجدول (4) بان معدل درجة مؤشر كثافة الشبكات الاجتماعية داخل الاقسام العلمية عينة البحث (0.42) وبانحراف معياري بلغ (0.21).

جدول (4) : الإحصائيات الخاصة بقنوات الاغلاق في الاقسام عينة البحث

الاهمية النسبية	مؤشر كثافة الشبكة الاجتماعية	الجماعة (القسم)	الكلية
1	.87	13	4
75	.05	75	18
-	.42	-	المعدل
-	.21	-	الانحراف المعياري

### قنوات التجسير

كما هو الحال في متغير قنوات الاغلاق، فان متغير قنوات التجسير يمثل مقياس سيسومتري يتم قياسه من خلال تحليل الشبكات الاجتماعية وفق مؤشر عدم تجانس العلاقات الاجتماعية الخارجية للجماعة (heterogeneity). وهذا المؤشر يمثل نوعين من العلاقات الاجتماعية التي ترتبط بها الجماعة مع الجماعات الاخرى. النوع الاول هو العلاقات الافقية التي تمثل العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها اعضاء الجماعة مع اعضاء الجماعات الاخرى، اما النوع الثاني فانه يمثل العلاقات الاجتماعية العمودية والتي تتجسد بالعلاقات الاجتماعية الايجابية بين اعضاء الجماعة وقيادات الجماعات الاخرى داخل المنظمة. وبشكل عام فان مؤشر عدم تجانس العلاقات الاجتماعية يقيس مقدار تنوع العلاقات الاجتماعية الخارجية للجماعة وهو ايضا يمتد من (0) الى (1). اذ يشير الرقم (0) الى ان اعضاء الجماعة يمتلكون فقط علاقات اجتماعية مع اعضاء جماعة واحدة فقط دون الجماعات الاخرى. اما رقم (1) فانه يدل على ان اعضاء الجماعة يمتلكون علاقات اجتماعية بنسبة متساوية مع جميع اعضاء و/او قادة الجماعات الاخرى داخل المنظمة.

يظهر الجدول (5) الوصف الإحصائي الخاص بقنوات التجسير للأقسام العلمية في الكليات عينة البحث. اذ بينت النتائج بان القسم (22) كان من أكثر الأقسام العلمية من حيث تنوع العلاقات الاجتماعية الخارجية مع الأقسام الأخرى اذ بلغ مؤشر تنوع العلاقات خارج القسم (0.79). وهذا يشير الى ان تسعة وسبعون بالمئة من العلاقات الاجتماعية للجماعة تتمثل بالعلاقات خارج الجماعة مع الاعضاء الآخرين او القيادات. وهذا يدل على ان هذا القسم منفتح جداً على العلاقات الخارجية مع الأقسام الأخرى مما يعطيه فرص كبيرة للاستفادة من المعلومات النادرة والمتنوعة وكذلك الحصول على الدعم والموارد اللازمة قياساً بالأقسام الأخرى. في حين حصل القسم رقم (47) على ادنى تنوع في العلاقات الاجتماعية الخارجية والتي بلغت (0.10). وهذا يشير الى عدم انفتاح هذا القسم مع الأقسام العلمية الأخرى وقلة المعلومات النادرة والقيمة التي يمكن ان يحصل عليها قياساً بالأقسام العلمية الأخرى. كما يشاهد من البيانات الجدول (5) بان معدل درجة مؤشر تنوع العلاقات الاجتماعية خارج الأقسام العلمية عينة البحث (0.52) وبانحراف معياري بلغ (0.20).

جدول (5): الإحصائيات الخاصة بقنوات التجسير في الأقسام عينة البحث

الكلية	الجماعة (القسم)	مؤشر تنوع العلاقات الاجتماعية	الأهمية النسبية
6	22	.79	1
12	47	.10	75
المعدل		0.52	
الانحراف المعياري		0.20	

#### متغير انواع الصراع وفاعلية جماعات العمل

لغرض فحص نتائج التحليل الخاص بمتغيرات البحث (انواع الصراع وفاعلية جماعات العمل) في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين على فقرات البحث فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لإجابات عينة البحث تجاه كل بعد من أبعاد متغيرات البحث وكما موضح في الجدول (6) ادناه :

الجدول (6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لمتغيرات البحث (انواع الصراع، فاعلية جماعات العمل) (N = 642 فرد)

ت	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
اولاً. انواع الصراع				
1	صراع العلاقات	2.73	0.54	معتدل
2	صراع المهمة	2.68	0.64	معتدل
ثانياً. فاعلية جماعات العمل				
1	اداء الجماعة	3.39	0.48	معتدل
2	استمرار الجماعة	3.77	0.69	مرتفع

من خلال بيانات الجدول (6) اعلاه بالنسبة لمتغير انواع الصراع تبين بان صراع العلاقات قد حصل على المرتبة الأولى ضمن مستوى (معتدل) من وجهة نظر أفراد عينة البحث بوسط حسابي (2.37) وبانحراف معياري بلغ (0.54) وهذا يدل على ان مستوى الخلافات والتوتر في المواضيع الشخصية التي لا تتعلق بعمل القسم كانت بمستوى معتدل، أما المرتبة الثانية فكانت للنوع الثاني صراع المهمة وبمستوى (معتدل) بوسط حسابي بلغ (2.68) وبانحراف معياري بلغ

(0.64) وهذه يدل الى ان مستوى اختلاف وجهات النظر والآراء الخاصة بمواضيع العمل والتي لا تتعلق بالقضايا الشخصية كانت بمستوى معتدل، اما بالنسبة لمتغير فاعلية جماعات العمل فقد حصل بعد اداء الجماعة على المرتبة الاولى ضمن مستوى معتدل بمقدار (3.39) وبمعدل انحراف معياري بلغ (0.48). وهذه يدل على ان قيادات الكليات عينة البحث ترى ان معدل كفاءة وقدرة الاقسام العلمية على اداء المهام المنوطة لها معتدل، أما المرتبة الثانية فكانت للبعد الثاني استمرار الجماعة وبمستوى (مرتفع) بوسط حسابي بمقدار (3.77) وبمعدل انحراف معياري بلغ (0.69). وهذه يدل على ان اعضاء مجالس الاقسام عينة البحث لديها الرغبة بالبقاء والاستمرار للعمل في هذه الاقسام.

#### اختبار الفرضيات

#### الفرضية الرئيسة الأولى والثانية:

"الجماعة التي تمتلك قنوات إغلاق كثيفة سينخفض لديها مستوى صراع العلاقات والمهمة"

"الجماعة التي تمتلك قنوات تجسير متنوعة سيزداد لديها مستوى صراع العلاقات والمهمة"

من اجل اختبار الفرضيتين الأولى والثانية فقد استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد والذي يتضمن الإشارة الى معامل بيتا (B) وقيمة (t) وقيمة ( $R^2$ ) وقيمة (F). إذ تركز هاتين الفرضيتين على العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي الإغلاق والتجسير وبتغيير أنواع الصراع (صراع العلاقات وصراع المهمة). وكما يظهر من خلال الجدول (7) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $\beta = -.311, P < .05$ ) بين بعد قنوات الإغلاق وصراع العلاقات. وهذه النتيجة تشير إلى ان العلاقات المتماسكة تقلل من مستوى الصراع داخل الجماعة. كما يعرض الجدول (7) نتائج العلاقة بين قنوات التجسير وصراع العلاقات. وتتنبأ هذه الفرضية بان قنوات التجسير سوف تزيد من مستوى صراع العلاقات. إذ تعرض النتائج بأن قنوات التجسير ( $\beta = .403, P < .01$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %). وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. كما تشير نتائج الجدول (7) الى ان قنوات رأس المال الاجتماعي (الإغلاق والتجسير) تساهم في تفسير (46 %) من التغيير الحاصل في صراع العلاقات (54 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 31.31, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير صراع العلاقات من خلال قنوات رأس المال الاجتماعي.

من جانب آخر يظهر الجدول (7) نتائج علاقات الانحدار بين قنوات رأس المال الاجتماعي وصراع المهمة. إذ يشاهد من خلال بيانات هذا الجدول بأن هنالك علاقة تأثير سالبة غير ذات دلالة معنوية ( $\beta = -.308, P = .867$ ) بين قنوات الإغلاق وصراع المهمة. وهذه النتيجة تبين بان العلاقات الاجتماعية الكثيفة لا تقلل بالضرورة من مستوى صراع الدائر حول العمل داخل الجماعة. كما يظهر الجدول (7) نتائج العلاقة بين قنوات التجسير وصراع المهمة. وتتوقع هذه الفرضية بان قنوات التجسير سوف تزيد من مستوى صراع المهمة. إذ تبين النتائج بأن قنوات التجسير ( $\beta = .663, P < .01$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) في مستوى صراع المهمة. وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع توقعات الدراسة. كما يلاحظ من نتائج الجدول (7) الى ان قنوات رأس المال الاجتماعي (الإغلاق والتجسير) تساهم في تفسير (42 %) من التغيير الحاصل في صراع المهمة (58 %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 26.86, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير صراع المهمة من خلال قنوات رأس المال الاجتماعي. وبشكل عام تشير النتائج أعلاه إلى تحقق الفرضية الرئيسة الأولى والثانية للدراسة.

جدول (7) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والثانية

F	R <sup>2</sup>	Sig.	T	B	المتغير المستقل
					المتغير المعتمد
					صراع العلاقات
31.31**	0.46	.043	-2.05	-.311*	قنوات الإغلاق
		.009	2.67	.403**	قنوات التجسير
					صراع المهمة

26.86**	0.42	.867	-.168	-.026	قنوات الإغلاق
		.000	4.42	.633**	قنوات التجسير

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

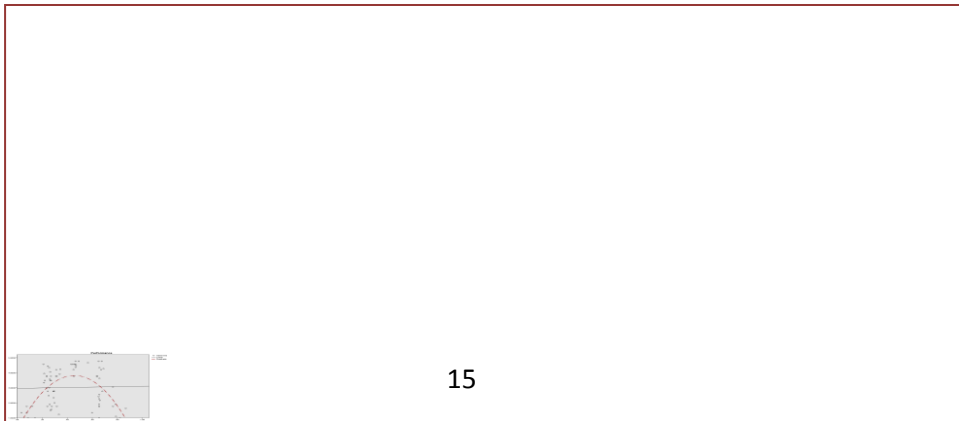
"الجماعة التي تمتلك قنوات إغلاق معتدلة سيكون لديها مستوى فاعلية أعلى مقارنة عندما تمتلك قنوات

إغلاق كثيفة او قليلة (أي توجد علاقة لا خطية على شكل حرف U معكوس)"

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على وجود علاقة لا خطية على شكل حرف U معكوس بين قنوات الإغلاق وفاعلية الجماعة. اذ تزداد فاعلية الجماعات فقط عندما تكون مستوى قنوات الإغلاق معتدلة في حين تنخفض فاعلية الجماعات عندما تكون مستوى قنوات الإغلاق مرتفعة او منخفضة. ووفقاً لما أوصى به (Cohen 2003) وزملاءه فان عملية اختبار الانحدار اللاخطي تتطلب استخدام تحليل الانحدار المتعدد الحدود الهرمي (hierarchical polynomial regression analyses). ويتضمن هذا الاختبار خطوتين متتاليتين، في الخطوة الأولى يتم اختبار الشكل الخطي للعلاقة بين قنوات الإغلاق وفاعلية الجماعات ويجب ان تكون علاقة التأثير هنا علاقة ايجابية، أما في الخطوة الثانية فيتم إدخال الشكل التربيعي (quadratic term) لقنوات الإغلاق ضمن معادلة الانحدار ويجب ان تكون العلاقة هنا سالبة ومعنوية. ويعرض الجدول (8) نتائج اختبار العلاقة اللاخطية بين قنوات الإغلاق وفاعلية الجماعات اذ تعرض نتائج الجدول (8) بأن متغير قنوات الإغلاق ( $\beta = .025, p = .883$ ) له تأثير ايجابي غير معنوي على متغير أداء الجماعة. وهذا يشير إلى تحقق الخطوة الأولى ضمن الاختبار. كما يشاهد من نتائج الجدول (8) بأن قيمة معامل التحديد تفسر ما نسبته (0.01) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد وهي نسبة جدا ضئيلة. كما تبين نتائج الجدول (8) بأن الشكل التربيعي لقنوات الإغلاق ( $\beta = -2.77, p < .01$ ) له تأثير سلبي ومعنوي على متغير أداء الجماعة. وقد احدث دخول الشكل التربيعي لمعادلة الانحدار تغيير كبير في نسبة معامل التحديد المعدل الذي بلغت نسبته (0.320) مما يعني بان المستوى المعتدل من قنوات الإغلاق يفسر أكثر من ثلث التباين في المتغير المعتمد. وكما تؤكد قيمة ( $F = 17.00, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير أداء الجماعة من خلال المستوى المعتدل من قنوات الإغلاق. كما يؤكد الشكل (2) صحة تفسير النتائج والذي يعرض طبيعة العلاقة اللاخطية بين قنوات الإغلاق ومتغير أداء الجماعات إذا يلاحظ بان شكل العلاقة جاء يشبه حرف U معكوس والذي يشير الى ان مستوى أداء الجماعة يصل الى أعلى مستوى عندما تكون قنوات الإغلاق معتدلة في حين يكون مستوى أداء الجماعات منخفض عندما تكون قنوات الإغلاق قليلة جدا او مرتفعة جداً. كما يشاهد من خلال الجدول (8) نتائج اختبار العلاقة اللاخطية بين قنوات الإغلاق ومتغير استمرار الجماعات والذي يضم خطوتين. في الخطوة الأولى قام الباحثان ايضا بإدخال المتغير المستقل بشكله الخطي (قنوات الإغلاق).

شكل (2)

طبيعة العلاقة بين قنوات الإغلاق وأداء الجماعة



جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد الحدود الهرمي للعلاقة بين قنوات الإغلاق وفاعلية الجماعات

أداء الجماعة				
النموذج 2		النموذج 1		المتغير
T	B	T	B	الخطوة الأولى: الشكل الخطي للمتغير المستقل
5.75	2.72**	.212	.025	قنوات الإغلاق
-				الخطوة الثانية: الشكل التربيعي للمتغير المستقل
5.82	-2.77**			مربع قنوات الإغلاق
	17.00**	.045		F
	.000	.883		Sig. F
	.321	.001		R <sup>2</sup>
	.302	.013		Adj. R <sup>2</sup>
	.320**			R <sup>2</sup> Change
	.000			Sig. R <sup>2</sup> Change
				استمرار الجماعة
				المتغير
T	B	T	B	الخطوة الأولى: الشكل الخطي للمتغير المستقل
.687	.349	4.59	.473**	قنوات الإغلاق
				الخطوة الثانية: الشكل التربيعي للمتغير المستقل
.249	.127			مربع قنوات الإغلاق
	10.42**	21.06**		F
	.000	.000		Sig. F
	.225	.224		R <sup>2</sup>
.203	.221			Adj. R <sup>2</sup>
.001				R <sup>2</sup> Change
.804				Sig. R <sup>2</sup> Change

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اذ يلاحظ من نتائج الجدول (8) بأن متغير قنوات الإغلاق ( $\beta = .025, p = .883$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي على متغير استمرار الجماعة. وهذا يشير إلى ان قنوات الإغلاق تزيد من مستوى رضا أعضاء الجماعة ورغبتهم في البقاء. كما يشاهد من نتائج الجدول (8) بأن قيمة معامل التحديد تفسر ما نسبته (22%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد وهي نسبة جيدة. اما في الخطوة الثانية في التحليل فتتمثل بإدخال الشكل التربيعي للمتغير المستقل والذي يتضمن مربع قنوات الإغلاق. إذ يشاهد من خلال نتائج الجدول (8) بأن الشكل التربيعي لقنوات الإغلاق ( $\beta = .127, p = .804$ ) له تأثير ايجابي غير معنوي على متغير استمرار الجماعة. ولم يحدث دخول الشكل التربيعي لمعادلة الانحدار تغيير ملحوظ في نسبة معامل التحديد الذي بلغت نسبته (0.001). مما يعني بان المستوى المعتدل من قنوات الإغلاق ليس له تفسير منطقي في التباين في المتغير المعتمد. كما يؤكد الشكل (3) صحة تفسير النتائج والذي يعرض طبيعة العلاقة بين قنوات الإغلاق ومتغير استمرار الجماعات إذا يلاحظ بان شكل العلاقة جاء بشكل خطي ايجابي والذي يشير الى ان مستوى استمرار الجماعة يصل الى



أعلى مستوى عندما تكون قنوات الإغلاق مرتفعة في حين يكون مستوى استمرار الجماعات منخفض عندما تكون قنوات الإغلاق قليلة.



شكل (3)

طبيعة العلاقة بين قنوات الإغلاق واستمرار الجماعة

ثالثاً. الفرضية الرئيسية الرابعة:

"الجماعة التي تمتلك قنوات تجسير متنوعة سيزداد لديها مستوى الاداء وينخفض مستوى الاستمرارية"

استخدم الباحثان من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تحليل الانحدار والذي يتضمن الإشارة الى معامل بيتا (B) وقيمة (t) وقيمة (R<sup>2</sup>) وقيمة (F). إذ تركز هذه الفرضية على العلاقة بين قنوات التجسير ومتغير فاعلية الجماعات ببعديه (اداء الجماعة واستمرار الجماعة). وكما يظهر من خلال الجدول (9) فإن هنالك علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة غير معنوية (P = .442 ,  $\beta = .09$ ) بين قنوات التجسير وأداء الجماعات. كما يبين الجدول (9) نتائج العلاقة بين قنوات التجسير واستمرار الجماعة. وتتنبأ هذه الفرضية بان قنوات التجسير سوف تقلل من مستوى استمرار الجماعة. اذ تعرض النتائج بأن قنوات التجسير ( $\beta = -.430$ ,  $P < .01$ ) له تأثير سلبي ومعنوي عند مستوى (1%) . وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة. كما تشير نتائج الجدول (9) الى ان قنوات التجسير تساهم في تفسير (08%) من التغيير الحاصل في اداء الجماعة و (18%) من التغيير الحاصل في استمرار الجماعة والباقي يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيم F على وجود الدلالة المعنوية في تفسير فاعلية الجماعات من خلال قنوات رأس المال الاجتماعي.

جدول (9) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	T	Sig.	R <sup>2</sup>	F
أداء الجماعة	قنوات التجسير	.090	.772	.442	0.08	.596
استمرار الجماعة	قنوات التجسير	-.430	-4.07	.032	0.18	16.57**

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

"الجماعة التي يسود فيها صراع العلاقات سينخفض لديها مستوى الأداء والاستمرارية"

"الجماعة التي يسود فيها صراع المهمة سيزداد لديها مستوى الأداء وينخفض مستوى الاستمرارية"

يحتاج اختبار هاتين الفرضيتين استخدم تحليل الانحدار المتعدد والذي يتضمن الإشارة الى معامل بيتا (B) وقيمة (t) وقيمة ( $R^2$ ) وقيمة (F). إذ تهتم هاتين الفرضيتين بطبيعة العلاقة المحتملة ما بين أنواع الصراع (صراع العلاقات وصراع المهمة) ومتغير أداء الجماعة واستمرارها. وكما يلاحظ من خلال الجدول (10) فأن هنالك علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية ( $\beta = -.657, P < .01$ ) بين بعد صراع العلاقات وأداء الجماعة. وهذه النتيجة تبين بان ازدياد الصراع الشخصي ما بين أعضاء الجماعة يقلل من مستوى الأداء. كما يعرض الجدول (10) نتائج العلاقة بين صراع المهمة وأداء الجماعة. إذ تتوقع هذه الفرضية بان صراع المهمة سوف يزيد من مستوى أداء الجماعة. إذ تظهر النتائج بأن صراع المهمة ( $\beta = .608, P < .01$ ) له تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1%) في أداء الجماعة. وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع توقعات الباحث. كما تشير نتائج الجدول (10) الى ان أنواع الصراع (صراع العلاقات وصراع المهمة) تساهم في تفسير (40%) من التغيير الحاصل في أداء الجماعة و (60%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 23.97, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير أداء الجماعة من خلال مستوى الصراع بنوعيه. من جانب آخر يشاهد من خلال بيانات الجدول (10) نتائج علاقات الانحدار بين أنواع الصراع واستمرارية الجماعة. إذ يظهر من خلال بيانات هذا الجدول بأن هنالك علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية ( $\beta = -.599, P < .01$ ) بين صراع العلاقات واستمرارية الجماعة. وهذه النتيجة تبين بان كثرة المشاكل الشخصية والخلافات الاجتماعية تقلل من مستوى رغبة الأفراد في البقاء داخل الجماعة. كما يظهر الجدول (10) نتائج العلاقة بين صراع المهمة واستمرارية الجماعة. وترى هذه الفرضية بان صراع المهمة يقلل من مستوى رغبة الأفراد في البقاء داخل الجماعة. إذ تبين النتائج بأن صراع المهمة ( $\beta = .455, P < .01$ ) له تأثير ايجابي وغير معنوي. وهذه النتيجة جاءت غير متوافقة مع توقعات الدراسة. كما يلاحظ من نتائج الجدول (10) الى ان أنواع الصراع (صراع العلاقات وصراع المهمة) تساهم في تفسير (31%) من التغيير الحاصل في استمرار الجماعة و (69%) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلية في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ( $F = 16.09, P < 0.01$ ) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير استمرار الجماعة من خلال مستوى الصراع بنوعيه. وبشكل عام تقدم النتائج أعلاه الدعم تجاه تحقق فرضية الدراسة الخامسة والسادسة.

جدول (10) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والسادسة

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	T	Sig.	R2	F
أداء الجماعة						
صراع العلاقات		-.675**	-6.32	.000	0.40	23.97**
صراع المهمة		.608**	5.69	.000		
استمرار الجماعة						
صراع العلاقات		-.599**	-5.22	.000	0.31	16.09**
صراع المهمة		.094	.823	.413		

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الفرضية الرئيسية السابعة:

"الجماعة التي تمتلك تشكيله متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والاعلاق) سينخفض لديها

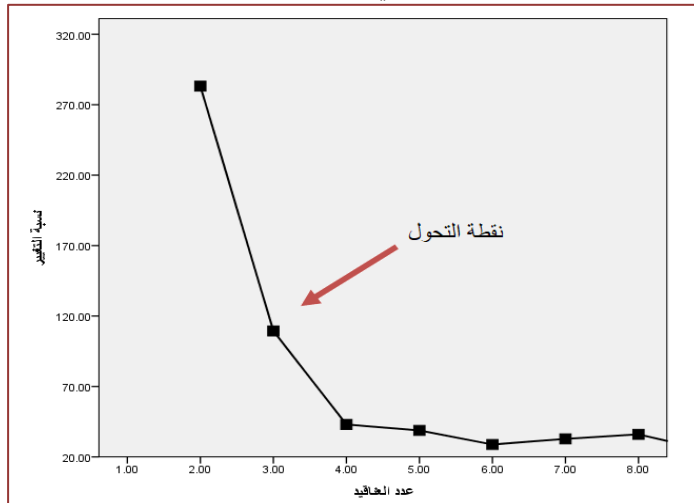
مستوى صراع العلاقات ويزداد لديها مستوى صراع المهمة"

يحتاج اختبار الفرضية السابعة القيام بخطوتين، الخطوة الأولى تتعلق بعملية تصنيف أنواع الجماعات (الأقسام) عينة البحث وفقاً لقنوات رأس المال الاجتماعي. اما الخطوة الثانية فإنها تتعلق باختبار العلاقة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وأنواع الصراع وفقاً للتصنيف في الخطوة الأولى، والأتي توضيح لكل خطوة:

1. تصنيف أنواع الجماعات : تم تحديد الأنواع المختلفة لرأس المال الاجتماعي للجماعات عينة البحث من خلال استخدام التحليل العنقودي (Cluster Analysis). ويعمل التحليل العنقودي على تجميع الأشياء (مثل الأفراد او الجماعات او السلوك ) في عناقيد وتكتلات بحيث ان الأشياء التي تكون في نفس العنقود او الجماعة تكون متشابه مع بعضها البعض وفي ذات الوقت تكون مختلفة عن الأشياء في الجماعات او العناقيد الأخرى (Hair, 2014). وعليه فان الدراسة الحالية تحاول ان تصنف جماعات العمل (الأقسام العلمية) عينة البحث وفقاً لطبيعة قنوات رأس المال الاجتماعي (الإغلاق والتجسير). أي بعبارة أخرى تحاول ان تتفحص من هي الجماعات التي تتصف بوجود مستوى عالي من قنوات الإغلاق ومن هي الجماعات التي تتصف بمستوى عالي من قنوات التجسير ومن هي الجماعات التي تتصف بمستوى متوازن من القناتين. وقد اعتمد قرار تحديد عدد المجموعات (او العناقيد) وفقاً لإجابات عينة البحث على طريقة (Ward hierarchical technique) وهذا يكون من خلال استخراج معامل التكتل (agglomeration coefficient). وبعد استخراج معاملات التكتل يستطيع الباحث ان يحدد العدد المثالي لجماعات العمل عينة البحث وفقاً لقنوات رأس المال الاجتماعي من خلال حساب نسب التغير بشرط ان يكون هناك أساس علمي ونظري تجاه عدد أنواع الجماعات (العناقيد) المحددة. وبالاعتماد على نسب التغير في معاملات التكتل الظاهرة فان العدد الملائم لأنواع الجماعات وفقاً لقنوات رأس المال الاجتماعي كان (3). اذ يمثل معامل التكتل اكبر نسبة تغير من بين معاملات التكتل الأخرى التي تختص بحالة التحول من معامل تكتل (0.808) الى معامل تكتل (1.692). وهذا يتفق مع الأساس الفكري والنظري للدراسة الحالية التي ترى ان جماعات العمل تكون على ثلاثة أنواع: جماعات العمل التي تسود فيها قنوات الإغلاق، وجماعات العمل التي يسود فيها قنوات التجسير، وجماعات العمل التي توازن بين قنوات الإغلاق وقنوات التجسير. وبعد تحديد العدد المناسب لتصنيف أنواع رأس المال الاجتماعي للجماعات عينة البحث أعيد اختبار البيانات باستخدام طريقة (K-means nonhierarchical technique) من اجل تأكيد صحة النتائج، وقد كانت النتائج مشابه للطريقة السابقة، وكما هو ظاهر في الشكل (4).

شكل (4)

نسبة التغير في معاملات التكتل



وقبل الخوض بعملية اختبار الفرضية من خلال الخطوة الثانية لابد من تقديم وصف لخصائص أنواع رأس المال الاجتماعي للجماعات المستخرجة من خلال التحليل العنقودي. إذ يظهر من خلال بيانات الجدول (11) وجود ثلاث عناقيد (أنواع) لقنوات رأس المال الاجتماعي للجماعات مع المتوسطات الحسابية لكل عنقود موزعة حسب قنوات رأس المال الاجتماعي. وتبين نتائج اختبار F وفقاً لتحليل التباين ANOVA وجود تباين معنوي ما بين هذه العناقيد وفقاً لقنوات رأس المال الاجتماعي مما يؤكد صحة افتراض وجود ثلاث أنواع من رأس المال الاجتماعي للجماعات. وفي أدناه وصف وتوضيح لكل عنقود (نوع):

- عنقود 1: يشمل العنقود 1 على (16) مشاهدة كل مشاهدة تمثل قسم من الأقسام عينة البحث. وأهم ما يميز هذا العنقود ان المتوسط الحسابي لقنوات الإغلاق وقنوات التجسير متقارب ومعتدل. أي ان الأقسام العلمية ضمن هذا النوع يوجد لديها مستوى متوازن من قنوات الإغلاق وقنوات التجسير. لذلك سوف نطلق على هذا العنقود جماعات القنوات المتوازنة.
- عنقود 2: يتضمن العنقود 2 (38) مشاهدة وهي تمثل النسبة الأكبر ما بين العناقيد الثلاثة. وتتصف الأقسام العلمية في هذا النوع بوجود مستوى منخفض من قنوات الإغلاق يقابله مستوى مرتفع من قنوات التجسير. وهذا يشير الى ان الأقسام العلمية التي تقع ضمن هذا العنقود يسود فيها قنوات التجسير على حساب قنوات الإغلاق. لذلك سوف يطلق على هذا العنقود بجماعات قنوات التجسير.
- عنقود 3: يحتوي عنقود 3 على (21) مشاهدة كل مشاهدة تجسد قسم من الأقسام العلمية عينة البحث. وكما يظهر من بيانات الجدول (11) فان أهم ما يميز هذه الأقسام وجود مستوى مرتفع من قنوات الإغلاق يقابله مستوى منخفض من قنوات التجسير. وهذا يدل على ان الأقسام العلمية ضمن هذا العنقود تتصف بوجود قنوات الإغلاق بكثافة مع انخفاض مستوى قنوات التجسير، لذلك سوف نطلق على هذا العنقود بجماعات قنوات الإغلاق.

جدول (11) : محفظة العناقيد المستخرجة

Sig.	F	المتوسط الحسابي			قنوات رأس المال الاجتماعي
		عنقود 3	عنقود 2	عنقود 1	
.000	230.583	.6946	.2385	.4902	قنوات الإغلاق
		عالي	واطي	معتدل	
.000	281.264	.2426	.6914	.4781	قنوات التجسير
		واطي	عالي	معتدل	
		21	38	16	حجم عينة العنقود

2. اختبار الفرضية : بعد تحديد عدد أنواع رأس المال الاجتماعي للجماعات جاء الدور لاختبار الفرضية السابعة التي ترى ان الجماعات التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والاعلاق) سيكون لديها مستوى صراع العلاقات منخفض ويزداد لديها مستوى صراع المهمة. ومن اجل اختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA وفقاً للعناقيد الثلاث التي تم استخراجها في الخطوة الأولى أعلاه وكما هو ظاهر في بيانات الجدول (12). اذ يلاحظ بان الجماعات (الأقسام) التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي كان لديها صراع العلاقات منخفض جدا وبمتوسط حسابي بلغ (1.777) وانحراف معياري (2.77) في حين حصلت الجماعات ذات قنوات التجسير الكثيفة على أعلى مستوى من صراع العلاقات بمتوسط حسابي

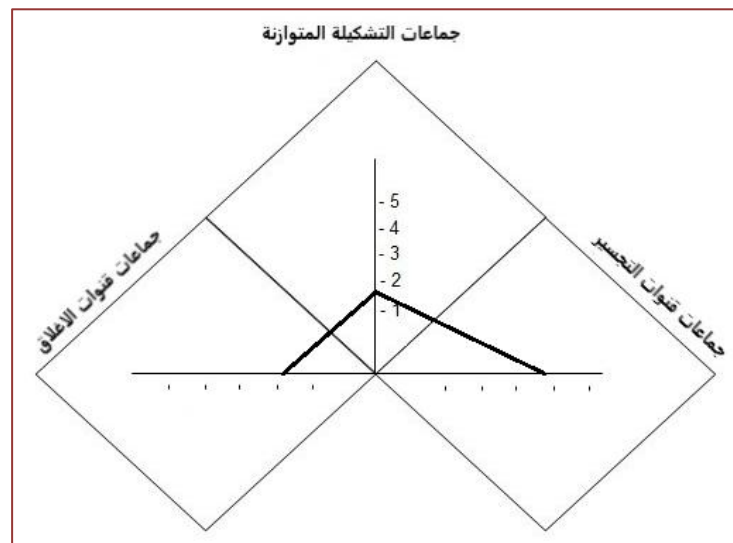
بلغ (3.719) وبانحراف معياري (919). ، اما الجماعات ذات قنوات الإغلاق فقد كان مستوى صراع العلاقات معتدل. وتشير نتائج اختبار (F) الى وجود اختلاف وتباين ذو دلالة معنوية بين هذه الأنواع الثلاثة وفقاً لمتغير صراع العلاقات وقد بلغت قيمة (58.274) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). والشكل (5) يوضح مستوى صراع العلاقات حسب العناقيد الثلاث.

جدول (12) : نتائج اختبار الفرضية السابعة

أنواع الصراع	العناقيد (الجماعات)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	Sig.
صراع العلاقات	جماعات القنوات المتوازنة	16	1.777	.277	58.274	.000
	جماعات قنوات التجسير	38	3.719	.919		
	جماعات قنوات الإغلاق	21	1.973	.575		
	المجموع	75	2.816	1.175		
صراع المهمة	جماعات القنوات المتوازنة	16	2.480	.929	27.664	.000
	جماعات قنوات التجسير	38	3.314	1.079		
	جماعات قنوات الإغلاق	21	1.478	.437		
	المجموع	75	2.622	1.196		

شكل (5)

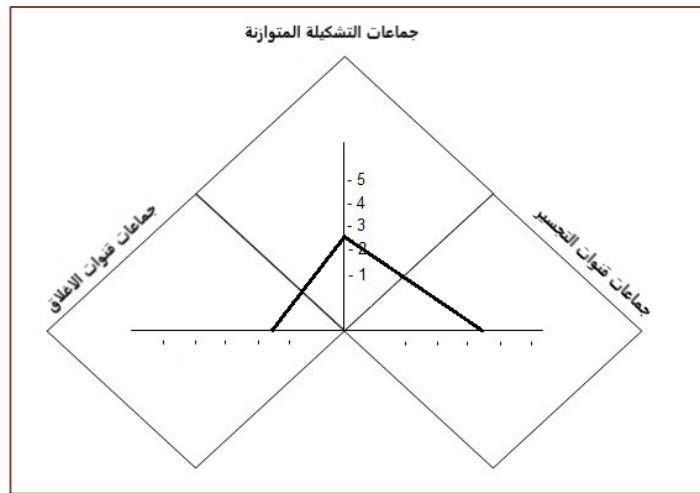
أنواع رأس المال الاجتماعي ومستوى صراع العلاقات



كما يشاهد من خلال بيانات الجدول (12) بان الجماعات (الأقسام) التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي كان لديها صراع المهمة معتدل وبمتوسط حسابي بلغ (2.480) وانحراف معياري (929). في حين حصلت الجماعات ذات قنوات التجسير الكثيفة على أعلى مستوى من صراع المهمة بمتوسط حسابي بلغ (3.314) وبانحراف معياري (1.079). اما الجماعات ذات قنوات الإغلاق فقد كان مستوى صراع المهمة منخفض. وتظهر نتائج اختبار (F) وجود تباين ذو دلالة معنوية بين هذه الأنواع الثلاثة وفقاً لمتغير صراع المهمة وقد بلغت قيمة (27.664) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %). وتقدم النتائج أعلاه دعم كامل لتحقيق الفرضية السابعة والتي تؤكد بان الجماعات ذات التشكيلة المتوازنة هي اقل في مستوى صراع العلاقات وذات مستوى معتدل من مستوى صراع المهمة. والشكل (6) يوضح مستوى صراع المهمة للأقسام العلمية عينة البحث حسب أنواع رأس المال الاجتماعي.

شكل (6)

## أنواع رأس المال الاجتماعي ومستوى صراع المهمة



## الفرضية الرئيسية الثامنة:

"الجماعة التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والإغلاق) ستكون فاعليتها أكبر من الجماعات الأخرى التي تمتلك تشكيلة غير متوازنة"

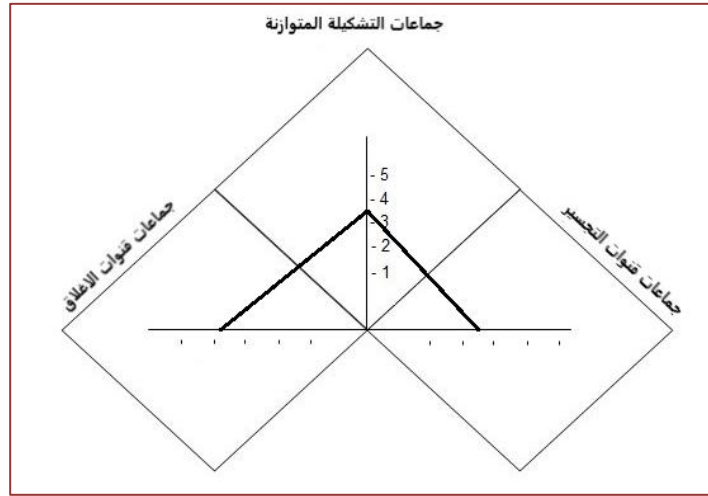
تتوقع الفرضية الثامنة أن الجماعات التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والإغلاق) سيكون لديها مستوى فاعلية أعلى من الجماعات الأخرى بالنسبة لمتغير أداء الجماعة واستمرارها. ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين ANOVA وفقاً للعناقيد الثلاث التي تم استخراجها في الفقرة السابقة من هذا المبحث وكما هو ظاهر في بيانات الجدول (13). إذ يشاهد بان الجماعات (الأقسام) التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي قد حصلت على أعلى مستوى أداء وبمتوسط حسابي بلغ (4.449) وانحراف معياري (0.309). في حين حصلت الجماعات ذات قنوات التجسير الكثيفة على مستوى معتدل من الأداء بمتوسط حسابي بلغ (2.779) وبانحراف معياري (1.091). أما الجماعات ذات قنوات الإغلاق فقد كان مستوى الأداء لديها منخفضاً مقارنة بالجماعات الأخرى. وتبين نتائج اختبار (F) وجود اختلاف وتباين ذو دلالة معنوية بين هذه الأنواع الثلاثة وفقاً لمتغير أداء الجماعة وقد بلغت قيمتها (22.968) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) والشكل (7) يوضح مستوى أداء الجماعة وفقاً لأنواع رأس المال الاجتماعي للجماعات.

جدول (13) : نتائج اختبار الفرضية الثامنة

Sig.	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العناقيد (الجماعات)	فاعلية الجماعة
		.309	4.449	16	جماعات القنوات المتوازنة	أداء الجماعة
.000	22.968	1.091	2.779	38	جماعات قنوات التجسير	
		1.052	2.392	21	جماعات قنوات الإغلاق	
		1.223	3.027	75	المجموع	
		1.188	3.462	16	جماعات القنوات المتوازنة	استمرار الجماعة
.000	9.930	1.005	2.630	38	جماعات قنوات التجسير	
		1.111	3.800	21	جماعات قنوات الإغلاق	
		1.185	3.135	75	المجموع	

شكل (7)

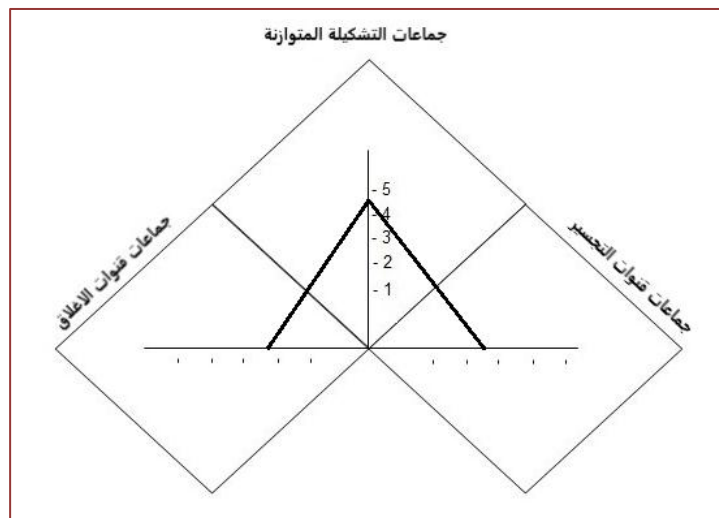
أنواع رأس المال الاجتماعي ومستوى الأداء



كما يلاحظ من خلال بيانات الجدول (13) بان الجماعات (الأقسام) التي تمتلك تشكيلة متوازنة من قنوات رأس المال الاجتماعي كان لديها مستوى معتدل من متغير استمرار الجماعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.462) وانحراف معياري (1.188) في حين حصلت الجماعات ذات قنوات التجسير الكثيفة على أدنى مستوى من استمرار الجماعة وبمتوسط حسابي بلغ (2.630) وبانحراف معياري (1.005)، اما الجماعات ذات قنوات الإغلاق فقد كان مستوى استمرار الجماعة لديها أعلى مستوى من باقي الجماعات الأخرى. وتظهر نتائج اختبار (F) وجود تباين ذو دلالة معنوية بين هذه الأنواع الثلاثة وفقاً لمتغير استمرار الجماعة وقد بلغت قيمتها (9.930) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%). وتبين النتائج أعلاه دعم كامل لتحقيق الفرضية الثامنة والتي ترى بان الجماعات ذات التشكيلة المتوازنة هي أعلى في مستوى الأداء وذات مستوى معتدل من استمرار الجماعة. والشكل (8) يوضح مستوى استمرار الجماعة وفقاً للتصنيف الثلاثي.

شكل (8)

أنواع رأس المال الاجتماعي ومستوى استمرار الجماعة



## الفرضية الرئيسية التاسعة:

"صراع العلاقات والمهمة يفسران علاقة التأثير غير المباشرة بين قنوات رأس المال الاجتماعي (التجسير والإغلاق) وفعالية جماعات العمل"

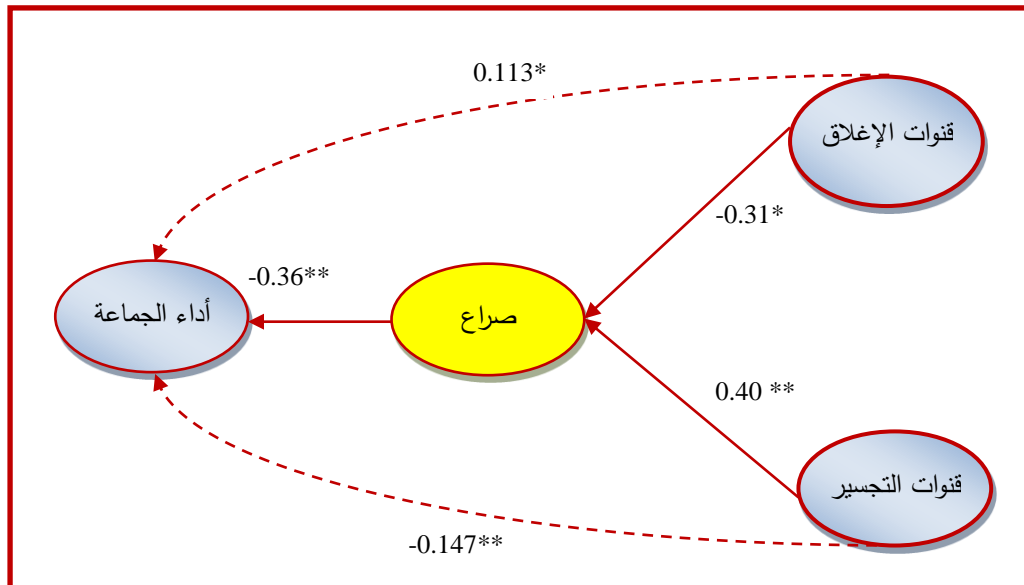
لغرض اختبار الفرضية الرئيسية التاسعة استخدم الباحث طريقة تحليل المسار باستخدام أداة إحصائية (ماكرو) خاصة بالنماذج السببية معدة من قبل (2013) Hayes يطلق عليها (PROCESS) وعلى النحو أدناه:

### اختبار الفرضية الفرعية-1

تركز الفرضية الفرعية-1 على اختبار التأثيرات غير المباشرة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وأداء الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات. وهذا يحتاج استخراج التأثير غير المباشر واختبار معنويته باستخدام اختبار (Bootstrap) الذي يفحص المعنوية بخصوص التأثير غير المباشر للعلاقات المقترحة. ويعتمد هذا الاختبار على فترات الثقة في التحقق من وجود المعنوية للتأثيرات غير مباشرة، ولكل فترة ثقة حد أدنى (Lower Bound) وحد أعلى (Upper Bound). فعندما يكون الحد الأدنى والحد الأعلى لا يحتوي على الصفر فإن هذا يدل على وجود معنوية ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح في حالة ظهور الصفر بين الحد الأدنى والأعلى. اذ يعرض الجدول (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية-1 المتضمنة التأثيرات غير المباشرة وفترات الثقة لاختبار معنوية هذه التأثيرات. ويلاحظ من خلال بيانات الجدول (14) والشكل (9) وجود تأثير غير مباشر موجب ومعنوي (indirect effect = .113; bootLL-UL: .007-.248) بين قنوات الإغلاق وأداء الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات. كما يشاهد من خلال بيانات الجدول (14) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي (indirect effect = -.147; bootLL-UL: -.370 -.076) بين قنوات التجسير وأداء الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات. وهذا يقدم دعم كلي تجاه تحقق الفرضية الفرعية-1.

(9) شكل

التأثير غير المباشر بين قنوات رأس المال الاجتماعي وأداء الجماعة



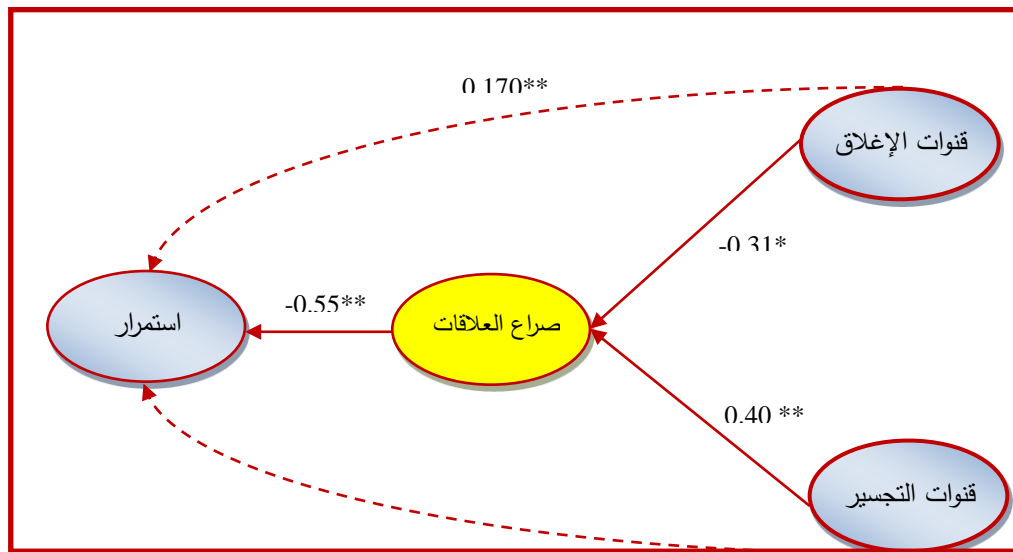
### اختبار الفرضية الفرعية-2

تناول الفرضية الفرعية-2 عملية اختبار التأثير غير المباشرة بين قنوات رأس المال الاجتماعي واستمرار الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات. اذ يظهر من خلال بيانات الجدول (14) والشكل (10) وجود تأثير غير مباشر موجب ومعنوي (indirect effect = .170; bootLL-UL: -.370 -.097) بين قنوات الإغلاق واستمرار الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات. كما يلاحظ من خلال بيانات الجدول (14) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي (indirect effect = -.147; bootLL-UL: -.370 -.076) بين قنوات التجسير واستمرار الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات.



(.335- .009-UL: bootLL- effect = -.220; بين قنوات التجسير واستمرار الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات. وهذا يقدم دعم كلي تجاه تحقق الفرضية الفرعية-2.  
(10) شكل

التأثير غير المباشر بين قنوات رأس المال الاجتماعي واستمرار الجماعة



جدول (14): نتائج اختبار الفرضية التاسعة (1،2)

التأثير الكلي	التأثير المباشر	المعنوية	فترة الثقة		التأثير غير المباشر	مسار الانحدارات غير المباشرة
			الحد الأدنى	الحد الأعلى		
.136	.023	*	.248	.007	.113	قنوات الإغلاق <--- صراع العلاقات <--- أداء الجماعة
.640	.470	**	-.097	-.370	.170**	قنوات الإغلاق <--- صراع العلاقات <--- الاستمرار
.237	.090	**	-.076	-.306	-.147	قنوات التجسير <--- صراع العلاقات <--- أداء الجماعة
.650	-.430	**	.335	.009	-.220	قنوات التجسير <--- صراع العلاقات <--- الاستمرار

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

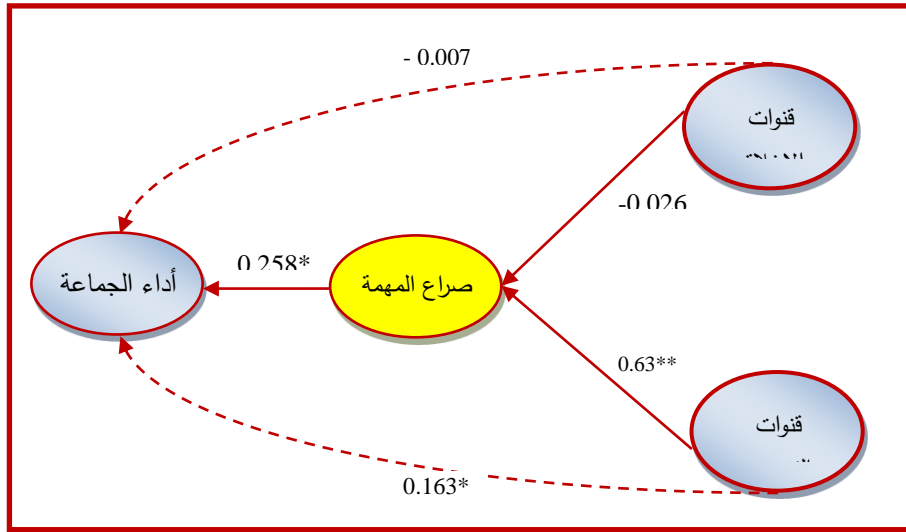
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### اختبار الفرضية الفرعية-3

تهتم الفرضية الفرعية-3 على باختبار التأثيرات غير المباشرة بين قنوات رأس المال الاجتماعي وأداء الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة. اذ يظهر من خلال بيانات الجدول (15) والشكل (11) وجود تأثير غير مباشر موجب وليس ذي دلالة معنوية (indirect effect = .007; bootLL-UL: -.096-.440) بين قنوات الإغلاق وأداء الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة. كما يشاهد من خلال بيانات الجدول (15) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي (indirect effect = -.163; bootLL-UL: .042-.327) بين قنوات التجسير وأداء الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة. وهذا يدعم بشكل جزئي تجاه صحة الفرضية الفرعية-3.

(11) شكل

التأثير غير المباشر بين قنوات رأس المال الاجتماعي وأداء الجماعة



#### اختبار الفرضية الفرعية-4

تركز الفرضية الفرعية-4 على عملية اختبار التأثير غير المباشرة بين قنوات رأس المال الاجتماعي واستمرار الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة. إذ يشاهد من خلال بيانات الجدول (15) والشكل (12) وجود تأثير غير مباشر موجب وليس ذي دلالة معنوية (indirect effect = .005; bootLL-UL: -.104 -.035) بين قنوات الإغلاق واستمرار الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع العلاقات. كما يلاحظ من خلال بيانات الجدول (15) وجود تأثير غير مباشر سالب ومعنوي (indirect effect = -.136; bootLL-UL: -.286 -.049) بين قنوات التجسير واستمرار الجماعة من خلال الدور الوسيط لصراع المهمة. وهذا يقدم دعم جزئي تجاه تحقق الفرضية الفرعية-4.

جدول (15) نتائج اختبار الفرضية التاسعة (3.4)

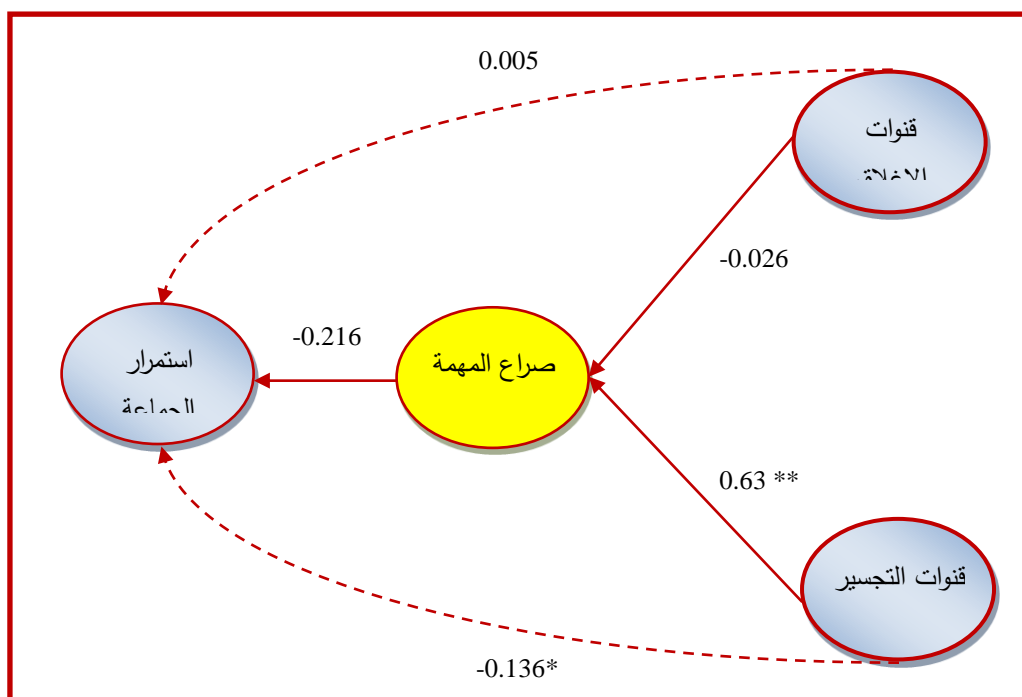
التأثير الكلي	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	فترة الثقة		مسار الانحدارات غير المباشرة
			الحد الأدنى	الحد الأعلى	
.016	.023	n.s.	.0440	-.096	قنوات الإغلاق <---> صراع المهمة <---> أداء الجماعة
.478	.473	n.s.	.0179	.109	قنوات الإغلاق <---> صراع المهمة <---> الاستمرار
.073	.090	**	.327	.042	قنوات التجسير <---> صراع المهمة <---> أداء الجماعة
.566	-.430	*	.0022	.0075	قنوات التجسير <---> صراع المهمة <---> الاستمرار

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(12) شكل

التأثير غير المباشر بين قنوات رأس المال الاجتماعي واستمرار الجماعة



## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج البحث ان الأقسام العلمية عينة الدراسة تمتلك مستوى معتدل من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (قنوات الإغلاق) وهذا يدل على وجود نوع من مشاعر الود والاحترام والتعاون بين الأفراد في الأقسام العلمية، أما فيما يخص علاقات الاقسام العلمية مع بعضها (قنوات التجسير) فقد بينت نتائج الدراسة وجود مستوى معتدل من هذه العلاقات وهذا يشير الى ان بعض الأقسام العلمية لديها روابط اجتماعية وتعاون مع الأقسام الأخرى داخل الكليات وهذا يدل على وجود تنوع في العلاقات الاجتماعية خارج الأقسام العلمية عينة الدراسة.
2. على الرغم من أن نتائج البحث قد أظهرت بأن المعدل العام للخلاف والخصام الشخصي (صراع العلاقات) ما بين أعضاء الهيئة التدريسية داخل الأقسام العلمية كان بمستوى معتدل إلا أن هذا المستوى يعد مؤشر سلبي يهدد طبيعة حياة العمل، وبالمقابل فقد بينت النتائج بأن الخلاف في الافكار والقرارات ووجهات النظر التي تخص العمل (صراع المهمة) كان بمستوى معتدل وهو حالة ايجابية لأن الاختلاف لم يكن حول قضايا شخصية وانما حول قضايا محتوى العمل وهذا يشير إلى التنوع في الآراء والأفكار وهذا بدوره يساهم في زيادة التعلم وتحسين الإنتاجية .
3. توصل البحث إلى ان كفاءة الأقسام العلمية وكمية مخرجات عملها ( أداء الجماعة ) كانت معتدلة يقابله مستوى مرتفع في رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في البقاء معا (استمرار الجماعة) داخل القسم العلمي وهذا قد يدل على ان بعض الأقسام العلمية تركز على الجانب الاجتماعي وعلى رضا الأفراد على حساب تحقيق أهداف العمل.
4. من اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هو أن الأقسام العلمية التي لديها اهتمام عالٍ أو اهتمام منخفض بالعلاقات الاجتماعية ما بين أعضاء الهيئة التدريسية سيكون مستوى ادائها وقدرتها على تحقيق اهداف العمل

منخفضة في حين أن الأقسام العلمية التي تتصف بوجود مستوى معتدل من العلاقات الاجتماعية ما بين اعضاء الهيئة التدريسية سيكون اداؤها ومقدرتها على تحقيق الاهداف عالية وهذا يدل على ان الاهتمام العالي يزيد من مستوى التفكير الجماعي والتحيز والاهتمام المنخفض يزيد من مستوى الصراعات الشخصية والخلافات في حين ان الاهتمام المعتدل هو الذي يحقق ما نطمح اليه من ايجابيات في اعطاء فرصة اكبر للأقسام العلمية لاستغلال الموارد الموجودة في هذه العلاقات وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Oh 2004) وزملاءه والتي أشارت الى وجود علاقة لا خطية بين قنوات الإغلاق ومستوى أداء الجماعة.

5. كشفت نتائج البحث بأن الأقسام العلمية التي لديها اهتمام وتركيز على تنوع الروابط والاتصالات مع الأقسام العلمية الاخرى تتصف بقدرتها العالية على تحقيق اهداف العمل وارتفاع مستوى أداؤها لان هذه الروابط الخارجية تساهم في زيادة مستوى وصول الأقسام العلمية الى حزمة متنوعة من الموارد القيمة والنادرة والدعم العاطفي والسياسي من الجهات الإدارية العليا. وفي الوقت ذاته أشارت نتائج الدراسة الى وجود انخفاض ملحوظ في رغبة أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام العلمية في البقاء او للاستمرار فيها ، لان التنوع في وجهات النظر والخلفيات غالباً ما ينعكس سلباً في فهم الرسائل المنقولة ويزيد من مشاكل الاتصال وهذا يقلل من رغبة الأفراد في العمل مع أشخاص لا يشبههم مما يؤدي الى قلة الصداقات وتساعد مستوى التوتر الشخصي ومن ثم التحلل السريع لهذه العلاقات. وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Sparrowe et al. (2001); Oh et al., (2004); Balkundi and Harrison (2006).

6. خلصت نتائج البحث إلى أن الأقسام العلمية التي يسود فيها حالات عدم التوافق والاختلاف تجاه القضايا الشخصية (الصراع الشخصي) سينخفض أداؤها لان الخلافات الشخصية والتزاعات ما بين الأفراد تزيد من حالة الانغماس في حل المشاكل الشخصية وترك التفكير في القضايا المرتبطة بالعمل وتشتت الانتباه والتفكير ومن ثم ستؤدي الى تراجع مستوى الأداء. من جانب آخر بينت نتائج الدراسة ان الأقسام العلمية التي تتصف بوجود الصراعات الشخصية ستخفض رغبة أعضائها للبقاء والاستمرار في القسم وذلك قد يكون ناجم من تراجع مستوى الثقة وتساعد مشاعر السخط وضعف القدرة على حل المشكلات الجماعية مما يساهم في تقليل الشعور بحاجة الانتماء والانتساب لدى أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الأقسام. وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Jehn et al., (2008).

7. بينت نتائج البحث أن الأقسام العلمية عينة البحث التي تهتم بتحقيق التكامل في العلاقات بين اعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم ومع بقية الاقسام الاخرى سوف يكون مستوى اداؤها ورغبتها في البقاء معاً أكبر من تلك الاقسام العلمية التي لا تهتم بتحقيق مثل هذا وذلك لأن النظرة المتوازنة لهذه العلاقات ستحقق مخرجات تنظيمية أفضل من النظرة الأحادية التي تركز وتهتم بنوع معين من العلاقات على حساب النوع الأخر، كما وأن المزج بين هذه العلاقات داخل وخارج الاقسام يؤدي إلى أعلى مستوى من استقبال المعرفة واستخدامها داخل المنظمة ومن ثم سوف تساعد الأقسام العلمية على استثمار أقصى ما يمكن من منافع العلاقات الاجتماعية بمواردها الاداتية والتعبيرية المتنوعة وتوظيفها لتحقيق أهداف العمل وتحسين مستوى العلاقات الاجتماعية، وفي نهاية المطاف، سوف تحقق المستوى الأقصى من فاعلية الأداء من جانب وتعزز من الرغبة في الاستمرار والتواصل معاً من جانب آخر.

#### التوصيات

1. على ادارة الكلية التي تمتلك اقسامها العلمية مستوى معتدل من الروابط الاجتماعية داخل القسم وبينها وبين الاقسام الاخرى ضرورة المحافظة على هذا المستوى من العلاقات وذلك من خلال تشجيع الأنشطة الاجتماعية داخل القسم والعمل على حث اعضاء الهيئة التدريسية على اقامة لقاءات وعلاقات مع الاقسام الأخرى .

2. من المهم لأداره الكلية ان تعمل على تقليل الصراعات الشخصية والخلافات بين اعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم من خلال اشاعة روح الثقة والتعاون وحثهم على زيادة التواصل فيما بينهم وفي الوقت ذاته فسخ المجال للأفراد للتعبير عن طموحاتهم وتوقعاتهم وتشجيع الاختلافات والتنوع في الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل وتبادل الآراء والافكار للاستفادة من الخبرات والمهارات.
3. من الضروري لادارة الكلية ان تحفز الاقسام على تحسين الاداء عن طريق عقد لقاءات اسبوعية او شهرية مع الاقسام ذات الأداء المنخفض والتعرف على نقاط القوة من اجل تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وتحديد البرامج التدريبية المناسبة التي تمكن الاقسام من اداء العمل بصورة صحيحة .
4. من المهم لادارة الكلية ان تعمل على دراسة وتحليل واقع العلاقات والروابط بين اعضاء الهيئة التدريسية داخل القسم من خلال مراقبتها واستثمار الوقت في البرامج التدريبية وتوضيح خطة واهداف العمل وتحديد المهام والمسؤوليات والحد من الصراعات الشخصية بين اعضاء الهيئة التدريسية داخل الاقسام العلمية عن طريق إجراء الندوات والاجتماعات التثقيفية اللازمة وتوعيتهم حول اهمية العلاقات الاجتماعية في الاستفادة من الموارد الموجودة في هذه العلاقات .
5. على عمادة الكلية تشجيع الاقسام على بناء العلاقات مع بعضهم البعض عن طريق نشر ثقافة العمل الجماعي وامتلاك التقنيات والوسائل الملائمة لدعم بناء العلاقات وتشكيل شبكات العمل مثل توفير استخدام البريد الالكتروني وغرف المحادثة عبر الانترنت تنوع العلاقات مع الاقسام الاخرى وحثهم على التقاط المعلومات المفيدة من خلال تشخيص وتحديد الأفراد الذين يتمركزون في شبكة العلاقات الاجتماعية في الكلية ومكافئتهم حتى يكونوا مثال للعاملين في الاقسام على ممارسة هذا السلوك لتشجيع الاستمرار والعمل معاً.
6. حرص ادارة الكلية على حث الاقسام لخلق مناخ اجتماعي قائم على اساس الثقة والتعاون وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء للقسم ولفت انتباه اعضاء الهيئة التدريسية الى اهمية التركيز على قضايا العمل والابتعاد عن المشاحنات من خلال مساعدتهم على حل المشكلات وتخفيف حدة التوتر وتوضيح الأهداف والمهام من خلال تهيئة الأوقات المشتركة بين العاملين ، وتوفير فرص لإجراء المحادثات واللقاءات بما يحقق التفاهم واللغة المشتركة .
7. من الضروري لادارة الكلية ان تحفز الاقسام لاتباع استراتيجية التركيز على العلاقات الداخلية بين الاعضاء داخل القسم وعلاقة القسم مع الاقسام الاخرى في الوقت نفسه وهذا يتطلب من رؤساء الاقسام التعلم كيفية الموازنة بين تلك العلاقات من خلال تحفيز الاعضاء داخل القسم على بناء علاقات اجتماعية متماسكة وايجابية مع كل الاعضاء الاخرين داخل القسم وكذلك بناء علاقات اجتماعية مع جميع الاعضاء الاخرين في الاقسام الاخرى .

## References

1. أمينة ، شطي . ( 2014 ) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل – دراسة مسحية على عمال ثانوية عمران العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي . رسالة ماجستير غير منشوره . كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر .
2. يوسف ، عطية . ( 2011 ) . القيادة الادرية وتأثيرها في أداء جماعات العمل دراسة ميدانية : منظمة الغرف الصحراوية عين مليلة . رسالة ماجستير غير منشوره . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .
1. Hair, J.F. , Black , W.C ., Babin , B . J ., & Anderson , R. E . (2010) . Multivariate Data Analysis. (7<sup>th</sup> ed). Prentice Hall. Upper Saddle .
2. Rahim , M . Afzalur . (2001). Managing Conflict in Organizations. 3rd ed. Printed in the United States of America. Westport . Connecticut , London .
3. Robbins , S ., & , Judge , Timothy A . (2013). Organizational behavior (15<sup>th</sup> ed). Pearson Education. Publishing as Prentice-Hall . New york SanFrancisco America .

- 4.** Agnitsch , Kerry , Ann . (2003) . Locating community social capital: A study of social networks and community action . Unpublished Dissertation . University Iowa State.
- 5.** Cantu , Cynthia J . ( 2007) . Evaluating Team Effectiveness: Examination of the Team Assessment Tool . Unpublished Dissertation .University Of North Texas .
- 6.** Ntege, Freddie. (2010). Organizational Conflict Psychological Contract , Commitment And Organizational Citizenship Behaviour: A Case Of Kyambogo University. Unpublished master Thesis. Makerere University.
- 7.** Anwar , Naveed . , & , Member Faculty . (2012) . Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance . Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Businessr, 3(9).
- 8.** Aube , Caroline . , & , Rousseau Vincent . (2005) .Team goal commitment and team Effectiveness: The Role of TaskInterdependence and Supportive Behaviors . Group Dynamics: Theory. Research and Practice , 9( 3 ) .
- 9.** Balkundi , Prasad.& Harrison , David A ,(2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance Academy of Management Journal , 49 ( 1 ) .
- 10.** Brass , D .J . (1995). A social network perspective on human resources management , In G. Ferris (Ed.). Research in personnel and human resources management ,. Greenwich. CT: JAI Press.
- 11.** Capaldo , Antonio . (2007) . Network Structure and Innovation : The Leveraging of A Dual Network as A Distinctive Relational Capability . Strategic Management Journal Strat .
- 12.** Chaudhry, Atif Masood . , & , Asif , Rehman . (2015). Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature. Journal of Business and Management Research , 9(3).
- 13.** Gargiulo , Martin . , & , Benassi , Mario. (2000). Trapped in Your Own Net? Network Cohesion . Structural Holes. and the Adaptation of Social Capital . Organization Science , 11(6).
- 14.** Gonzalez , Mauricio G . , Burke , Michael J . , Santuzzi . Alecia M ., & , Bradley , Jill C . (2003). The impact of group process variables on the effectiveness of distance collaboration groups .Computers in Human Behavior, 19.
- 15.** Guzzo , Richard A . , & , Dickson , Marcus W . (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness . Annual ReviewsInc . All rightsreserved .
- 16.** Han , Guohong Helen ., & , Harms , P. D . (2010) . Team identification, trust, and conflict: A mediation model . Published in International Journal of Conflict Management , 21 (1).
- 17.** Ivanko, Stefan, (2013). Organizational Behavior . Faculty of Public Administration . University of Ljubljana .
- 18.** Jehn , K . (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict . Administrative Science Quarterly, 40.
- 19.** Langfred , Claus W . (2000) . The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups . Journal of Organizational Behavior J, 21.
- 20.** Mathieu , John ., Maynard , M. Travis ., Rapp , Tammy .,& , Gilson , Lucy .(2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. Journal of Management .

- 21.** Marques , Francisca ., Lourenco , Paulo Renato ., Dimas , Isabel Dordio ., & , Rebelo , Teresa .(2011). The Relationship Between Types of Conflict, Conflict Handling Strategies and Group Effectiveness . Journal of Spatial and Organizational Dynamics, 3 (1) .
- 22.** Nastase, Marian. (2007) . Types of Organisational Conflicts . Revista de Management Comparat Internațional, 8(4).
- 23.** Oh , Hongseok ., Chung , Myung-ho ., & Labianca , Giuseppe .( 2004 ) . Group Social Capital And Group. Academy of Management Journal , 47 (6) .
- 24.** Oh , Hongseok ., Labianca , Giuseppe ., & , Chung , Myung-ho .( 2006 ) . A Multilevel Model Of Group Social Capital . Academy of Management Review , 31(3) .
- 25.** Omisore , Bernard Oladosu ., & , Abiodun , Ashimi Rashidat . (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 3 ( 6).
- 26.** Padula , G. (2008). Enhancing the innovation performance of firms by balancing cohesiveness and bridging ties. Long Range Planning , 41.
- 27.** Pina , Maria Isabel Delgado ., Martinez , Ana Maria Romero ., & Martinez , Luis Gomez .(2007) . Teams in organizations: a review on team effectiveness . Team Performance Management , 14(12).
- 28.** Portes, Alejandro. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology . Annual Review of Sociology, 24.
- 29.** Rahim , M. Afzalur .(2002). Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict . The International Journal of Conflict Management , 13 (3).
- 30.** Rico , Ramon ., Hera , Carlos Marla Alcover de la ., & , Tabernero , Carmen. (2011). Work Team Effectiveness, A Review Of Research From The Last Decade (1999-2009). Psychology in Spain, 15 ( 1).
- 31.** Salas , Eduardo ., Goodwin , Gerald F ., & , Burke , C . Shawn . ( 2009 ) .Team Effectiveness in Complex Organizations . Routledge Taylor & Francis Group . New York. London .

### ملحق (1)

#### مقاييس متغيرات الدراسة

##### قنوات راس المال الاجتماعي

##### العلاقات الاجتماعية داخل القسم

يتطلب إنجاز الأمور في عملك عادة التواصل مع الزملاء والاتصال بهم (وجهاً لوجه، او عن طريق البريد الإلكتروني، او الهاتف، الخ). وهذه التفاعلات والاتصالات مع الآخرين داخل الكلية قد تساعدك في انجاز أعمالك الوظيفية او تكون جزء من علاقات الصداقة التي لديك. لذلك نرجو منك وفقاً للأسماء المدرجة في أدناه، الإشارة برمز (/) الى اسم الشخص الذي يلائم الإجابة على السؤالين في الجدول أدناه:

##### السؤال الأول

إذا أخذت بنظر الاعتبار علاقاتك مع كل فرد من زملائك منذ بداية هذا العام، فأني من الأسماء المذكورة في أدناه لك معه علاقة

صداقة قريبه داخل القسم وتمارس معه الأنشطة الاجتماعية المختلفة مثل تناول الغداء او العشاء او اللقاء بعد أوقات العمل؟

اسم الفرد

قسم إدارة الأعمال

## العلاقات الاجتماعية خارج القسم

### الأعضاء في الأقسام الأخرى

يرجى تسمية الأشخاص من تدريسي الكلية الذين من خارج قسمك ولك معه علاقة صداقة قريبه او تمارس معه الأنشطة الاجتماعية المختلفة مثل تناول الغداء او العشاء او اللقاء بعد أوقات العمل؟

القسم

اسم التدريسي

### العلاقة مع الأشخاص ذوي المناصب القيادية

يرجى تحديد أي من الأشخاص الذين لديهم مناصب قيادية داخل الكلية تربطك معه علاقة صداقة قريبه او تمارس معه الأنشطة الاجتماعية المختلفة مثل تناول الغداء او العشاء او اللقاء بعد أوقات العمل؟

الإشارة برمز (/) الى اسم الشخص الذي يلاءم الإجابة على السؤال الاسم

## أنواع الصراع

### صراع العلاقات

العبارة	الى مدى	الى مدى	الى مدى	الى مدى	الى مدى
ما مستوى التشاجر حول القضايا الشخصية داخل مجلس القسم؟ كم مستوى الامتعاض والغیظ ما بين أعضاء مجلس القسم ؟ ما مستوى الخلافات الشخصية داخل مجلس القسم؟ ما مستوى وضوح الاصطدام والخصام الشخصي ما بين أعضاء مجلس القسم؟ ما مستوى حالة التوتر التي تحدث داخل مجلس القسم بصدد القرارات المتخذة؟	منخفض جداً	منخفض	معتدل	عالي	عالي جداً

### صراع المهمة

العبارة	الى مدى	الى مدى	الى مدى	الى مدى	الى مدى
ما مستوى اختلاف وجهات النظر حول القضايا المرتبطة بالعمل داخل مجلس القسم؟ كم من التدريسيين داخل مجلس القسم يختلفون غالباً حول العمل الذي يقومون به؟ ما مقدار الاختلافات حول محتوى القرارات المتخذة من مجلس القسم خلال العمل؟ ما مستوى عدم الاتفاق ما بين أعضاء مجلس القسم حول أفكار العمل المقترحة ؟ ما مقدار الاختلافات في الأساليب المعتمدة في العمل داخل مجلس القسم ؟	منخفض جداً	منخفض	معتدل	عالي	عالي جداً

## فاعلية الجماعة

### أداء الجماعة

العبارة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد جداً	ممتاز
مقارنة مع معدل أداء الأقسام الأخرى داخل الكلية، كيف تقيم أداء هذا القسم وفقاً					



قدرته على إتمام العمل في الوقت المحدد  
 جودة الأعمال المنجزة  
 كمية الأعمال المنجزة  
 مبادرته في أداء الأعمال  
 تعاونه مع الأقسام الأخرى  
 قدرتها على الاستجابة بسرعة للمشاكل  
 الأداء العام للقسم

استمرار الجماعة

العبارة

الى مدى  
 منخفض جداً

الى مدى  
 منخفض

الى مدى  
 معتدل

الى مدى  
 عالي

الى مدى  
 عالي جداً

يهتم التدريسيون بنجاح القسم ويعملون معاً من اجل جعله الأفضل داخل الكلية  
 العمل مع أعضاء مجلس القسم تجربة رفعت من مستوى خبرتي وعززت نشاطي  
 هنالك الكثير من الأحداث غير السارة حصلت داخل مجلس القسم (R)  
 بعض أعضاء مجلس القسم لا تؤدي نصيبها العادل من مجمل عبء العمل (R)  
 كلما نحاول تصويب بعض السلوكيات غير المقبولة من قبل أعضاء مجلس القسم  
 نرى ان الأمور تزداد سوءاً بدلاً من أن تتحسن (R)  
 غالباً ما يساعد أعضاء مجلس القسم بعضهم البعض الآخر.  
 كمجلس قسم اعتقد ان هنالك كثير من المؤشرات التي تدل على فشل القسم  
 مستقبلاً (R)