



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

الرقم التسلسلي :/2019

التماثل التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ مجاهدي الطاهر

إعداد الطالبة:

- عوني تونس

رئيسا	جامعة المسيلة	
مشرفا	جامعة المسيلة	
ممتحنا	جامعة المسيلة	

السنة الجامعية : 2018-2019 م

فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	المحتوى
	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
١ - ب	مقدمة
الفصل لأول: الإطار العام لدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أهداف لدراسة
06	4- أهمية الدراسة
07	5- مصطلحات الدراسة
07	6- الدراسات السابقة
13	7- خلاصة الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التماثل التنظيمي	
15	تمهيد
16	1- نشأة وتطور التماثل التنظيمي
16	2- مفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده
20	3- أهمية التماثل التنظيمي
21	4- أنواع التماثل التنظيمي
24	5- المقاربة النظرية للتماثل التنظيمي

30	6- عملية تحديد التماثل التنظيمي
33	7- التماثل التنظيمي وإدارة تعدد الهويات
36	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	
37	تمهيد
38"	1- مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره
40	2- مراحل الصراع التنظيمي
42	3- خصائص الصراع التنظيمي
42	4- مستويات الصراع التنظيمي
43	5- أسباب الصراع التنظيمي
45	6- آثار الصراع التنظيمي
46	7- أنماط وأساليب إدارة الصراع التنظيمي
51	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (الاطار المنهجي للدراسة)	
54	1- الدراسة الاستطلاعية
60	2- تحديد وتعريف مجال الدراسة
61	3- عينة الدراسة
62	4- منهج الدراسة
62	5- أدوات الدراسة
63	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	

66	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
67	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
68	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
69	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية البحثية العامة
71	5- توصيات
72	خلاصة النتائج
74	خاتمة
76	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
55	مصنوفة ارتباطات عبارات محور العضوية مع الدرجة الكلية لكل محور	01
56	مصنوفة ارتباطات عبارات محور الولاء مع الدرجة الكلية لكل محور	02
57	مصنوفة ارتباطات عبارات محور التشابه مع الدرجة الكلية لكل محور	03
57	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية	04
58	معامل ألفا كورنباخ لمقياس التماثل التنظيمي	05
59	مصنوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لمقياس الصراع التنظيمي	06
60	قيمة معامل ألفا كورنباخ لمقياس الصراع التنظيمي	07
62	أبعاد وفقرات مقياس التماثل التنظيمي	08
63	درجات بدائل التماثل التنظيمي	09
63	درجات بدائل الصراع التنظيمي	10
65	التحقق من الشرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة	11
66	قيمة معامل الارتباط بين العضوية والصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	12
67	قيمة معامل الارتباط بين الولاء والصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	13
68	قيمة معامل الارتباط بين التشابه والصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	14
70	قيمة معامل الارتباط بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة	15

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
23	تعدد الهوية وأنواع التماثل التنظيمي	01
25	مضمون الهوية الاجتماعية	02
28	المقاربة الكلاسيكية للتماثل التنظيمي	03
63	العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي	04

41	مراحل عملية الصراع	05
65	التوزيع الطبيعي لمتغير التماثل التنظيمي	06
66	التوزيع الطبيعي لمتغير الصراع التنظيمي 76	07

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية - بمدينة المسيلة - .

حيث أجريت الدراسة على عينة تكونت من (70) عامل وعاملة من أصل (409) عامل في مديرية الأشغال العمومية. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وتم تطبيق أدوات الدراسة المتمثلة في مقياس التماثل التنظيمي للباحثة cheney 1982، وتم ترجمته للغة العربية من طرف الباحث الأردني فارس مازن الرشيد 2003 كما تم إعداد استبيان الصراع التنظيمي من طرف الباحثة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

1 - عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية - بمدينة لمسيلة-.

2 - عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العضوية والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية - بمدينة لمسيلة-.

3 - عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية - بمدينة لمسيلة-.

4 - عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التشابه والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية - بمدينة لمسيلة-.

summary :

The study aimed to identify the relationship between the organizational symmetry and the organizational conflict among the workers of the public works in the city of M'sila

The study was conducted on a sample consisting of 70 workers and working out of 409 workers in the Directorate of Public Works. This study was adopted on the descriptive approach to achieve its objectives and then applied the study tools of the measure of organizational symmetry of the researcher Cheney 1982, Al-Rashed 2003 The questionnaire of the organizational conflict was prepared by the researcher. The study reached the following results:

1- There is no significant correlation between the organizational symmetry and the organizational conflict among the workers of public works in the city of M'sila.

2 - There is no significant correlation between the membership and the organizational conflict among the workers of public works in the city of M'sila.

3 - There is no significant correlation between the loyalty and the organizational conflict among the workers of public works in the city of M'sila.

4 - Lack of correlation relationship with statistical significance between the similarity and organizational conflict among the workers of public works in the city of M'sila.

مقدمة



مقدمة:

إن التماثل التنظيمي يشكل جزءاً من الثقافات التنظيمية والتغيرات الاجتماعية الحديثة، التي تطلع عليها المنظمات لزيادة انتماء العاملين فيها وولائهم وتوحيدهم معها من أجل التطوير والتغيير التنظيمي، وذلك من خلال اندماج رغبات العاملين وأهدافهم مع أهداف ورغبات المنظمة. وتقليل بما يسمى بالصراعات التنظيمية داخلها، فظاهرة الصراعات التنظيمية أصبحت ظاهرة تأخذ وقتاً ليس باليسير التعامل معها، فهي ظاهرة تعاش المنظمات وأصبح التعامل معها من الواجبات الأساسية التي يتطلع بها الرئيس في عمله اليومي ويتبع في علاجه عدة أساليب وتخصص له مجموعة من الوسائل.

وتتعدد الأسباب المؤدية إلى نشوء الصراعات بين أسباب كامنة في شخصية الفرد وأسباب تنظيمية، كالنمط القيادي واختلاف أهداف الفرد مع المنظمة.

كما ويعتبر الصراع التنظيمي أحد الظواهر التنظيمية التي تأخذ منحنيين: منحى إيجابي الذي يعود بفوائد كبيرة على التنظيم متضمناً حلاً للمشاكل من خلال ما يبرزه الأفراد من القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز لديهم في ظل الظروف العادية وبذلك يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة .

أما المنحى السلبي للصراع من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين وضعف الدافعية وتركهم للعمل وبذلك تصبح المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها .

ومن هنا فإن هذه الدراسة جاءت لبحث أحد الموضوعات العملية الإدارية بالمؤسسات وهو التماثل التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة وقد تكونت الدراسة من جانبين:

الجانب النظري: يحتوي على ثلاث فصول:

الفصل الأول: المعنون ب: "الإطار العام للدراسة" ويتضمن إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة ، مفاهيم ومصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: المعنون ب: " التماثل التنظيمي " وتضمن نشأة وتطور التماثل التنظيمي، مفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده، أهمية التماثل التنظيمي، أنواع التماثل التنظيمي، المقاربة النظرية للتماثل التنظيمي، عملية تحديد التماثل التنظيمي، التماثل التنظيمي وإدارة تعدد الهويات.



الفصل الثالث: المعنون ب: "الصراع التنظيمي" مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره، مراحل الصراع التنظيمي، خصائص الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، أسباب الصراع لتنظيمي، آثار الصراع التنظيمي، أساليب وأتماط إدارة الصراع التنظيمي.

الجانب التطبيقي: قسم إلى جزئين:

الفصل الأول: يتعلق بسير الدراسة من حيث مجالها، والمنهج المستخدم، والعينة وكيفية اختيارها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

الفصل الثاني: يوضح عرض وتحليل النتائج، مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، إضافة إلى بعض المقترحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
 - 2- فرضيات الدراسة.
 - 3- أهداف الدراسة.
 - 4- أهمية الدراسة.
 - 5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
 - 6- الدراسات السابقة.
- خلاصة الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

إن التزايد المستمر في دور المنظمات في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو زاد من مسؤوليتها واهتماماتها، خاصة في ضل تحولات النظام العالمي الجديد وفي مختلف المجالات أهمها المجال التكنولوجي والإنساني. ما جعل المنظمات اليوم تطمح إلى التغيير التنظيمي من خلال تحقيق أهدافها ورفع مستوى أداء عمالها لضمان استمراريتها وبقاءها في ضل هذا التغيير والتطوير المستمر، ولكن لا تستطيع أي منظمة أن تحقق أهدافها إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بالروح المعنوية ودرجة عالية من التماثل مع تفهم احتياجاتهم ومطالبهم.

وفي ضل هذا السياق طرح مصطلح جديد في مجال التنظيم يسمى بالتماثل التنظيمي حيث يستخدم هذا المصطلح حسب (GARCIA ALICE, 2006) لوصف العلاقة بين الشخص والمنظمة على أساس التكامل والتماثل في الأهداف بينهما، ويرى (STUART, 1999) على أنه العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الموظفين، من خلال إشباع الحاجات التنظيمية والغير التنظيمية، وبالإسهامات المالية للمنظمات وطول مدة الخدمة والولاء لمنظمة العمل تجعل العامل فيها يشعر بالتزامه نحوها، حيث يمتلكه شعور ببعض الخسارة النفسية عند تركها، كما أن التشابه المدرك بين الفرد ومجموعة العمل قد يؤثر بشكل كبير على أداء العمال لعملهم وجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من مهارات وخبرة لمنظمتهم ويرون هويتهم من خلالها، وحسب الدراسة التي قام بها (مازن فارس الرشيد) في جامعة الأردن "الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي" والتي توصل فيها أن التماثل في الجامعة والأقسام كان قويا نسبيا ويزداد بازدياد سنوات الخبرة، وبهذا تتحقق أهدافهم وأهداف المنظمة.

كما يساعد التماثل التنظيمي على تحسين مكانة المنظمة في المجتمع وتقليل مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي، وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة واستيعاب القيم التنظيمية والشعور بالاعتزاز والعضوية وهو أمر مهم في خلق صورة إيجابية عن المنظمة وتحقيق هوية اجتماعية، ورفع الروح المعنوية وزيادة التعاون بين العاملين والقيام بالأدوار الإضافية مما يساعد على رفع سلوك المواطنة والولاء التنظيمي، وتقليل من ظاهرة الصراعات داخل المنظمة التي تنشأ نتيجة للتعارض والتناقض في الأهداف ونتيجة لازدواجية والتداخل في العمل والتفاوت في القدرات العلمية والعملية وعدم الاتفاق على طرق العمل، وتتنوع الصراعات داخل المنظمة بين صراع الفرد مع ذاته وصراع الافراد داخل الجماعة والمنظمة.

إلا أن الصراع داخل المنظمات أصبح أمرا واردا وطبيعيا على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع، فلا توجد منظمة خالية تماما من الصراع إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة شرعية، بما أن هناك أفراد وتفاعل ونقاش فلا مناصا من أن يكون هناك صراع.

كما ينظر إليه من وجهة الفكر الإداري الحديث على أنه أمر طبيعي وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة وأنه دليل على حيوية المنظمة (جميل واصل المومني، 2006، ص 48).

بالإضافة أنه يساعد على خلق الإبداع والتميز ودافعا جديدا لأداء جيد، فالإدارة الفعالة تتعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلا ضمن مناخ تسوده روح التشارك والمنافسة الإيجابية مما يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة ولعمل على تطوير المنظمة.

إلا أنه في بعض الأحيان يؤدي إلى ركود المؤسسة من جراء عدم التفاهم والتماسك بين أعضائها وعدم التماثل في القيم والأهداف وبين الفرد والإدارة وهذا ما وضحته دراسة (مشال كورنيه) التي أجراها في مؤسستين حكوميتين فرنسييتين أثبت من خلالها قوة صراع المنظمة له دور كبير في تدهور أوضاع المؤسسة بسبب سوء العلاقات الاجتماعية وانعدام وسائل القضاء عليها (رابح العايب، 2006، ص 127). مما يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة والأفراد داخل المنظمة وانخفاض مستوى الأداء.

من خلال ما تم عرضه تأتي هذه الدراسة لمحاولة معرفة علاقة التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية، حيث يبرز التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التشابه والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العضوية والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة؟

2- فرضيات الدراسة:

وقد تم صياغة فرضيات الدراسة باعتبارها إجابات مؤقتة لهذا السؤال على شكل فرضية عامة وفرضيات فرعية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية بين العضوية والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة.
- توجد علاقة ارتباطية بين التشابه والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة.

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين أبعاد التماثل التنظيمي (الولاء التنظيمي، التشابه والعضوية) وبين الصراع التنظيمي لعمال مديرية الأشغال العمومية.
- تناول موضوع التماثل التنظيمي لندرة الدراسات فيه من حيث التعريف بأبعاده وقياسها إجرائيا في مديرية الأشغال العمومية، باعتباره مفهوم أوسع من الطرح الكلاسيكي لمفهوم الولاء التنظيمي والانتماء وغيرها من المتغيرات السلوكية الإنسانية في تنظيم المؤسسة.
- محاولة تجميع أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وذلك من أجل فهم أكثر لهما من طرف القارئ، والتي تهدف إلى عرضها وترتيبها ترتيبا زمنيا.
- إمداد مسؤولي المؤسسة محل الدراسة بنتائج وتوصيات مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على إبراز دور التماثل التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي
- التحقق من وجود علاقة بين التماثل التنظيمي وأبعاده مع الصراع التنظيمي من وجهة نظر العينة المبحوثة.

4 - أهمية الدراسة:

- يساعد البحث في تقديم معلومات علمية على ديناميكية التماثل التنظيمي.

- قد يكون مرجع مهم للأكاديميين والباحثين في موضوع التماثل التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي وخصوصا أن هذه الدراسات في هذا المجال قليلة.

- ستضيف هذه الدراسة من خلال نتائجها وتوصياتها شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار إدارة المنظمة إلى الاهتمام بعملية التماثل لدى أفرادها.

5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

5-1- المفهوم الإجرائي لتماثل التنظيمي:

هو عبارة عن إدراك العامل بالتوحد مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث يعرف نفسه من خلال ولائه لها وتشابه أهدافه وثقافته مع أهداف التنظيم والشعور التام بعضويته مع جماعة المؤسسة، ويقاس ذلك من خلال الدرجة التي نحصل عليها وفق مقياس أبعاد التماثل التنظيمي.

5-1-1- الولاء التنظيمي: هو المولاة للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها ودفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين .

5-1-2- العضوية التنظيمية: أنها درجة مفهوم الفرد لذاته من حيث ارتباطه بالمنظمة وإحساس بالانتماء والشعور البالغ بالالتصاق والجاذبية النفسية، وتعريف الذات من خلال العضوية للمنظمة.

5-1-3- التشابه التنظيمي: إدراك الفرد لوجود قيم وأهداف وخصائص مشتركة مع الأعضاء الآخرين في المجموعة أو المنظمة.

5-2- المفهوم الاجرائي لصراع التنظيمي :

هو عبارة عن سلوك علني يمارسه الأفراد والجماعات في الكيانات التنظيمية وهو نتيجة لتعارض والاختلاف وعدم الاتفاق في قرار قضية أو موضوع معين في المصالح والأدوار والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها والحفاظ عليها.

6 - الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات التي تناولت التماثل التنظيمي:

➤ الدراسة التي قام بها مازن فارس رشيد (2003): الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي بجامعة الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، من خلال استخدام منهج الوصفي ودراسة علاقة الارتباط بين المستوى التماثل التنظيمي من حيث كل من عامل الخبرة والقسم الأكاديمي، على عينة بلغت 256 فردا، وعليه كانت نتائج الدراسة أن

التمائل مع الجامعة والأقسام كان قويا نسبيا خاصة من حيث العامل الأكاديمي، كما يزداد بازدياد سنوات الخبرة.

➤ الدراسة التي قام بها سامر عبد المجيد البشاشة(2007): أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية جامعة الأردن.

والتي هدفت إلى التعرف على " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاعتماد على مقياس ل Mael et Ashforth على عينة بلغ تعدادها (919) مفردة.

وتوصلت نتائجها الى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في مرتبة الأخيرة.

أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي. أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد التماثل التنظيمي.

➤ الدراسة التي قام القرالة (2009) قطر: أثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المشاركة المرغوبة والمدرّكة في بلورة التماثل التنظيمي، لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، في قطر، حيث بلغ عدد العينة(200) واستخدم الباحث المنهج الوصفي، باستخدام المقياس Mael et Ashfroth (1999).

ومن ابرز نتائجها درجة متوسطة على تصورات أعضاء هيئة التدريس على مشاركة المدرّكة على مستوى القسم والكلية، على عكس الدرجة المرتفعة على مشاركة المرغوبة.

درجة مرتفعة حول التماثل التنظيمي والمشاركة المرغوبة والمدرّكة أثر مهم وذو دلالة إحصائية على مستوى كل من القسم والكلية.

➤ الدراسة أحمد الصبيح الجنابي (2012): انعكاس الهيبة الخارجية المدرّكة في التماثل التنظيمي للمؤسسات الصحية من خلال الالتزام التنظيمي العراق.

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم تأثير الهيبة الخارجية المدرّكة على الالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي وإدراكها من قبل عينة من المستشفيات.

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي من خلال تصميم استكشافي يتألف من ثلاثة مقاييس لهيئة الخارجية المدركة والالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي على عينة من الأطباء والباحثين. وتوصلت الى ان مصادقة الأدوات الحالية لتعزيز الهيبة الخارجية المدركة من خلال التركيز على الالتزام التنظيمي والتماثل التنظيمي، عن وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الثلاثة.

➤ الدراسة التي قام أحمد مطر الشمطيري (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات جامعة الكويت.

بهدف التعرف على درجة ممارسة الأدوار القيادية ومن جهة أخرى علاقتها لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لمعالجة موضوع الدراسة، والاجابة عن التساؤلات، على عينة بلغ عددها (1042) عضواً، حيث كان مجتمع الدراسة "أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت"، من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الأنماط القيادية كمتغير مستقل، واستمارة التماثل التنظيمي كمتغير تابع.

توصلت الى وجود درجة مرتفعة من ممارسة النمط الديمقراطي عند عمداء الكليات في جامعة الكويت في إدارتهم للكليات.

وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي عند عمداء الكليات في جامعة الكويت في إدارتهم للكليات.

وجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط التحويلي عند عمداء الكليات في جامعة الكويت في إدارتهم للكليات.

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين النمط الديمقراطي والتماثل التنظيمي، وغيرها من الفروق الدالة إحصائياً لاختبارات التي تفاوتت في درجة التماثل التنظيمي من حيث اختلاف النوع الاجتماعي واختلاف الكلية والرتبة والخبرة.

6-2- الدراسات السابقة التي تناولت الصراع التنظيمي:

الدراسة التي قامت بها محمد الرقاد (2003):

هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الصراع التنظيمي للعاملين من حيث طبيعة هذه الصراعات وأسبابها وحدتها والأساليب المستخدمة لتعامل معها وفاعلية هذه الأساليب والآثار المترتبة عليها. وأجريت

الدراسة على عينة مكونة من (270) عامل على المستويات الإدارية المختلفة في 18 مستشفى في القطاع العام والقطاع الخاص في الأردن وكانت نتائجها كالتالي:

توصلت الدراسة إلى أن مديري المستشفيات القطاعين في الأردن يستخدمون كل أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، حل الوسط، التجنب، التنازل، التنافس).

هناك اختلاف ذات دلالة إحصائية في فاعلية أساليب إدارة الصراع من قبل المديرين في المستشفيات. لا يوجد أثر للخبرة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بينما يوجد أثر كل من العمر والمؤهل العلمي وعدد العاملين، وتوجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي وفاعلية الصراع التنظيمي، وتعتبر هذه العلاقة ضعيفة.

الدراسة التي قامت بها أمل محمود علي العبيدي (2007): استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

والتي كان الهدف منها التعرف على مدى مساهمة إدارة الصراع في تحقيق درجة عالية من الفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، التعرف على العلاقة بين استراتيجيات التعاون، التنافس، التجنب من جهة وبينها وبين أهداف المنظمة وهي الرضا الإبداعي والعلاقات الإنسانية والإنتاجية.

وضحت نتائج الدراسة بعد إجراء استبيان للعينة المختارة ونتائج الاختبارات الإحصائية أن العلاقة الأكبر هي العلاقة الإنسانية عند استعمال أسلوب التعاون في أداة الصراع والتي لها أثر في إنتاجية العاملين. الدراسة التي قام بها فوزي عبد الرحمن حامد أبو العساكر (2008): أنماط إدارة الصراع واثرها على تطور التنظيمي بقطاع غزة .

- التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة، نمط السيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع من الوزارة.

- معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطور التنظيمي بمستوياتها الثلاث (الأفراد الجماعات، العمل، التنظيم).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد أجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة بلغ عددها (475) موظف من أربعة عشر مؤسسة تابعة للوزارة على نطاق غزة.

تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازلياً كالتالي: أنماط القوة، السيطرة، التسوية، التجنب، التنازل) إلا أن استخدام أنماط الصراع الضعيفة، أما نمط التعاون غير واضح الاستخدام، إلا

أنه أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطور التنظيمي.

الدراسة التي قام بها أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي (2008): أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

التعرف على طبيعة العلاقة بين الأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية، لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ولقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واشتملت الدراسة على مجموعة من المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وقد تم اختيارها عشوائيا، وتمثلت تلك العينة في (300) معلم. هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين المستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

وان جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة كما اشارت هذه النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي لمصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

الدراسة التي قام بها إياد خليل مدهون(2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وكان الهدف من الدراسة معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، والتعرف على التوجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد وأيضا التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعا للمتغيرات الشخصية وأجريت الدراسة على عينة بلغ عددها (300) موظف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائية كل من(العدالة التنظيمية، الحوافز، العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي.

وجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائية بين كل من(الهيكلة التنظيمي، نظم إجراءات العمل نمط القيادة، ونمط الاتصالات) والصراع التنظيمي.

وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لاسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى.

لا يوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل علمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة العلمية).

إن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان الحوافز، وكلما زادت بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع بمقدار (0,70) من الدرجة .

الدراسة التي قامت بها صفاء جميل الجعافرة (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري.

كان الهدف من الدراسة معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة كرك وأجريت العينة على (217) مدير و مديرة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الصراع وأبعاده من جهة، الإبداع الإداري وأبعاده من جهة أخرى.

كما توصلت أن أسلوب التعاون هو الأسلوب السائد لدى مديرون ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الكرك من وجهة نظرهم، حيث جاء فيا لمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة.

خلاصة الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة ستخلص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية: أغلب الدراسات توصلت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين التماثل التنظيمي والمتغيرات التنظيمية الأخرى، حيث توصل (مازن فارس الرشيد 2003) إلى أن التماثل التنظيمي كان قويا نسبيا خاصة بازدياد سنوات الخبرة، وتوصلت دراسة (القرالة 2009) إلى وجود درجة مرتفعة حول تماثل التنظيمي والمشاركة المرغوبة والمدركة أثر مهم ذو دلالة إحصائية على كل قسم أو كلية. كما توصل (أحمد مطر الشمطيري) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الثلاث.

أما فيما يخص الدراسات التي تتعلق بالصراع التنظيمي توصلت أغلبها من خلال الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي هي أسلوب التعاون وله تأثير في زيادة الإنتاجية كما وضحت دراسة (أمل العبيدي 2007) ودراسة فوزي عبد الرحمن أبو العساكر 2008 ودراسة مهدي الخالدي 2008

وتباينت نتائج الدراسات من حيث ترتيب الأساليب من حيث لاستخدام وشيوعا وهذا راجع لطبيعة العينة ما بين الأساتذة والطلبة والمدراء... كما هو في (دراسة مهدي الخالدي 2008).

تم دراسة العلاقة بين التماثل التنظيمي والمتغيرات التالية: الهوية التنظيمية، أثر المشاركة، ممارسة الأدوار القيادية، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية.

كما تم دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والمتغيرات التالية: تحقيق الأهداف، تطوير التنظيمي، الروح المعنوية، المناخ التنظيمي، الابداع الإداري

ركزت العديد من الدراسات في ارتباطها بالمتغيرات الجنس، السن وفيما إن كانت توجد فروق الأفراد في منظماتهم. وإن لم تعزى دراستنا هذه على دلالة الفروق من حيث المتغيرات (الجنس، السن أو الخبرة).

تندرج معظم الدراسات التي تم عرضها ضمن البحوث الوصفية، كما هو الحال في موضوع دراستنا الحالية. تبين اختيار نوعية العينة من حيث كلا المتغيرين حيث اتجهت اغلب الدراسات التماثل التنظيمي من حيث قصدية المعاينة الى فئة الأساتذة الإداريين نظرا الازدواجية الدور ومسؤولية المهنة كدراسة (أحمد الشمطيري 2012)، ودراسة (القرالة 2009) ودراسة (مازن الرشيد 2003).

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي اتجهت اغلبها نحو اختيار فئة مديري المدارس كدراسة (أحمد بن محمد الخالدي 2008) ودراسة (صفاء جميل الجعافرة 2013).

توافقت دراستنا مع الاستبيان المستخدم في الدراسات المشابهة لقياس التماثل التنظيمي كأداة لجمع البيانات.
كما أن الدراسات الصراع التنظيمي استخدمت مقاييس مختلفة.

الفصل الثاني

التمائل التنظيمي

تمهيد

- 1- نشأة وتطور التماثل التنظيمي.
- 2- مفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده.
- 3- أهمية التماثل التنظيمي.
- 4- أنواع التماثل التنظيمي.
- 5- المقاربة النظرية للتماثل التنظيمي.
- 6- عملية تحرير التماثل التنظيمي.
- 7- التماثل التنظيمي وإدارة تدور الهويات.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل مختلف المنظمات بما فيها مؤسسات الأشغال العمومية كغيرها نسقا اجتماعي، يسير نحو هدف محدد "اجتماعي، سياسي، اقتصادي، أو ثقافي"، من خلال ما يوفره التنظيم من هيكل الاتصالات، وعمليات إدارية وتنظيمية تساهم في التنوع السيكولوجي للأفراد والجماعات، وهو ما تناوله البحوث العلمية داخل نطاق فكري نظري لفهم الواقع المعاش، بغية تطوير السلوك التنظيمي لأعضائها، ما جعل الدراسات الحديثة تهتم بموضوع "التماثل التنظيمي" من خلال كيفية تماثل الأفراد والجماعات ومدى اندماجهم في الثقافة التنظيمية، واختبارهم لقواعد عضويتهم، ويتضمن هذا الفصل تماشيا مع هدف الدراسة تناولا مفصلا لمفهوم التماثل التنظيمي.

1- نشأة وتطور التماثل التنظيمي :

ترجع جذور مفهوم " التماثل التنظيمي " إلى النظرية السياسية للاوزيل LassweL (1965)، التي ركزت على حد بعيد على التماثل الجماهير، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور عدد من الهويات، مثل الهوية القومية.

وقد تبنى لا زويل المصطلح من أسلوب التحليل النفسي لفرويد، إلا أنه لم يقيد نفسه بالتعريف المحدود للمفهوم التحليلي حيث عرف S. Freud التماثل على أنه "أول تعبير عن الروابط العاطفية لشخص مع شخص آخر". حيث حاول لاوزيل إيجاد صلة بين الدوافع الشخصية التي غالبا ما تكون لاشعورية، وبين التماثل مع الشخصيات العامة والسلطة، القضايا المختلفة واستخدام مصطلح التماثل ليعني التوحد والاتحاد للشخص مع شيء أو مجموعة أو شخص آخر أو فكرة معينة.

وقد أظهر العديد من الكتاب الآخرين تأثيرهم باستخدام لاوزيل لمصطلح التماثل (مازن رشيد، 2003، ص17).

يرجع التصور النظري للاصطلاح في علم النفس إلى الطرح النفس الاجتماعي في السياق التنظيمي، حيث يسند Turner كامتداد لنظرية تصنيف الذات ضمن المقاربة الهوية الاجتماعية (Tajfel 1978)، كحالة خاصة من ذلك المفهوم الأوسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي والذي عرف بأنه قبول أو استيعاب (الوحدة) أي التوحد مع المجتمع البشري والانتماء إليه. (Alice g 2006 pp2- 3)

وترجع المنظمات الحديثة اليوم أبعاد مختلفة للتماثل التنظيمي كصفة أساسية تشكل مع الهوية المهنية للموظفين، ما يساعد في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة. نستنتج من العجالة التطورية لأدبيات البحث حول الموضوع "التمائل التنظيمي" أنه قبل أن يدخل المنظمات كمصطلح "التمائل" كغيره من المفاهيم ولد مع ميلاد التحليلين، وتشبع بالمفاهيم الفرويدية في دراسة الراشدين، ليستخدمه لاوزيل كمفهوم سياسي لتماثل الأفراد لسلطة، كما استخدمه علم النفس الاجتماعي تحت مصطلح "التمائل الاجتماعي" من حيث تماثل الفرد للجماعة وتماثل الجماعة للجماعة، ومع اهتمام الباحثين بمجال علم النفس العمل، اعترف بالمنظمات على أنها نطاق اجتماعي، تتوسع وتزيد وتتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، حيث عني مصطلح التماثل كغيره من المصطلحات الاجتماعية بالدراسة داخل التنظيم، وتهتم الدراسات الحديثة بمعالجة هذا المتغير "التمائل التنظيمي" وأبعاده من حيث تجسيد مفهومه في البيئات التنظيمية.

2- مفهوم التماثل التنظيمي وأبعاده:

يشير مصطلح التماثل التنظيمي إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه، حيث عالجتها الباحثة في صنفين، من حيث تناول "سلوك التماثل التنظيمي" كمفهوم لذات يتطابق مع مفهوم المنظمة، أو باعتباره مفهوم تتوافق فيه أهداف الفرد والمنظمة .

- الصنف الأول "المنظمة مفهوم الذات"

- يعرفه "Cheney et Tompkins" (1987) إلى أن التماثل الموظفين هو إعادة تشكيل مفاهيم الذاتية، لكي تتواءم مع المفاهيم المنظمة وقيمها.

- يعرفه "Mael et Ashforth" (1992) أنه الإدراك بالتوحد مع المنظمة أو الانتماء إليها، حيث يعرفه الفرد نفسه من خلال المنظمة التي يعمل فيها. (Mael et Ashforth, à 2001, p104)

- يرى Dutton (1994) أن التماثل التنظيمي هو درجة التي يعرف الأعضاء أنفسهم من خلال الصفات المميزة التي يعتقدون أنها تميز المنظمة. (عبد المجيد البشاشة، 2008، ص 436).

ينظر هذا الفريق إلى التماثل التنظيمي كمفهوم ذاتي شبيه أو مطابق لهوية المنظمة ومفاهيمها، وقيمها إلى درجة التوحد، وذلك من خلال التماهي مع الصفات المميزة للمنظمة.

غير أن الباحثة ترى هذا الصنف يلغي المفهوم الذاتي الذي بناه الفرد عن نفسه تبعاً لهويته الفردية والاجتماعية، وجملة المفاهيم التي اكتسبها من انتمائه السابق لجماعته الأولية قبل الالتحاق بالمنظمة، كما مفهوم الذات يقتصر على الأهداف التي يضعها الفرد لنفسه ويسعى إليها، ما يلزمنا على فهم التماثل في ظل الأهداف المشتركة بين الأفراد ومنظماتها.

- الصنف الثاني: توافق الفرد والمنظمة:

- يرى كل من Hall et Nygren (1997) أن التماثل التنظيمي هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالفرد.

- يعرفه Johnson (1999) بأنه عملية إقناع داخلية وخارجية، من خلال أن رغبات الفرد تندمج مع رغبات المنظمة، ما ينتج خلق حالة من التماثل على أساس اندماج هذه الرغبات.

- يرى CAROL (2001) أنه تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، ويرى الباحث أن هذا الصنف استوحى تشابه الفرد بأهداف المنظمة في تعريف سلوك التماثل التنظيمي، حيث لا تشابه

للأهداف إلا بعد تشابه منظومة القيم والاتجاهات للفرد مع ثقافة المنظمة، إلا أن هذا المفهوم هو مفهوم مثالي إلى حد ما، حيث تخضع الأهداف لمصالح الافراد وأرباب العمل ما يخلق هوة تنظيمية وصراع يحد من تمثال الأفراد اتجاه منظماتهم.

بعد عرض المفاهيم المختلفة حسب مراجع بحثية متعددة، ووفق النقد الذي قدم لكلا الصنفين، نرى أنه يصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق وإنما يمكن أن يستشف مفهوم شامل من خلال تناول صفاته وأبعاده، وبمراجعة أدبيات التماثل التنظيمي نجد أن مفهوم التماثل التنظيمي حسب ما ذكره Heimberg et 1999 Johnson يتصف بثلاثة ملامح عامة:

- يرتبط التماثل التنظيمي بكل الجوانب الاجتماعية للمنظمة.
 - يعد التماثل التنظيمي مرتكزا محوريا لمنطق الافراد في اتخاذ القرارات التنظيمية.
 - يخضع هذا المفهوم إلى الهيكل تنظيمي عميق مغروس في الإدراك الجمعي لأعضاء المنظمة، ما يوجه الاتصالات وحدد شكلها بطريقة تعزز التماثل التنظيمي الجمعي.
- كما يحدد هذا المفهوم بثلاثة أبعاد عامة:

- **الولاء:** يجمع الباحثون بأنه إدراك ذهني بالتوحد مع المنظمة يتضمن استبطان القيم، والنوايا السلوكية والتأثير الإيجابي، المتمثل لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها، فالولاء التنظيمي يتضمن توجهها عاما نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية (www. thasoft.com).

وهكذا فإن أهداف المنظمة التي يشعر الفرد بالتزامه نحوها قد تكون مشتركة مع منظمة معينة، حيث يمتلكه شعور ببعض الخسارة النفسية عند تركها، وعلى هذا الأساس فإن الولاء يعتبر أحد الأبعاد التي تدخل في تشكيل الهوية. (مازن الرشيد، 2003، ص 25).

- **التشابه:** يعرف (Dutton et Dukerich 1994) هذا المفهوم في المنظمات على أنه "القبول والتماهي مع المعتقدات والقيم الأكثر تشابها مع الأفراد"، ويحدث التوتر الداخلي في حالة عدم تناغم المعتقدات وقيم الفرد والمنظمة، حيث يقع التماثل على مدرج يتراوح بين التخلي للفرد عن هويته الشخصية، إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية لأسباب وظيفية.

❖ وفي المقابل عندما يكون هناك انسجام بين ما يرى الفرد أنه مميز ومركزي ومستمر بالنسبة للمنظمة مع مفهومهم لذاكهم فإنهم يدجون من جهة الخصائص التنظيمية التي يرون أنفسهم فيها مع مفهومهم الذاتي عن

أنفسهم، حيث يدرك الأفراد أن هناك تداخلا بين خصائص المنظمة وخصائص الشخصية، ويصبحون ملتصقين نفسيا بمنظمتهم ويرون هويتهم من خلالها. (مازن الرشيد، 2003، ص 27).

من جهة أخرى فالخصائص التي يشترك فيها الأفراد مع مجموعة عملهم تفوق تلك الخصائص المشتركة مع المنظمة من حيث العمل الفعلي، التفاعل المباشر، التفضيلات الشخصية، وحتى التاريخ والمصير المشترك، ومع أن تركيبة مجموعة العمل قد تؤثر إلى حد كبير في درجة التشابه المدرك بين الفرد والمجموعة التي ينتمي إليها، إلا أن من المرجح أن تسهم الدرجة العالية من التشابه، بصفة عامة في خلق مستويات أعلى من التماثل، لأن من المحتمل أن يتماثل الأفراد مع المجموعة الأكثر تشابهاً بهم.

- **العضوية:** هي القوة اللازمة لدعم أنشطة وأهداف ورسالة المنظمة، حيث تتأسس على توفر أعضاء من شأنهم إضافة أفكار جديدة، وفي بعض الأحيان يمثل جيل جديد من الأعضاء عن احتياجات المستقبل أكثر من الحاضر أو الماضي.

ومن هنا نجد أن هذه الفلسفة تتعامل مع قضية السعي إلى جذب المزيد من الأعضاء ليس كهدف في حد ذاته إنما من منطلق توفير العوامل اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة.

ويمكن أن تقتصر شروط عضوية الجماعات على:

- الأشخاص أو المؤسسات العاملة في نفس مجال التخصص المهني أو الصداقة أو من لهم نفس الاهتمامات.

- العاملين في مستويات وظيفية معينة في نفس مجال التجارة أو التخصص المهني.

- موقع العاملين في نطاق الحدود الجغرافية المحددة.

- استبعاد الأطراف للالتزام بالقانون المطبق (سلسلة الأدلة الإرشادية للإدارة).

وتكون عضوية الأفراد موضع تماثل لأنها تشبع حاجيات الاندماج مع الآخرين في الوقت نفسه،

لأن الجماعات أصغر من المنظمات التي تحتويها، والناس يتماثلون على الأرجح مع المجموعات الصغيرة نسبياً،

لأن التماثل مع الجماعات الكبيرة الحجم يشكل تهديداً لتمايز الفردي، في حين أن التماثل مع المجموعات

الصغيرة يوفر للفرد قدراً كافياً من التمايز، كما يقضي الأفراد معظم حياتهم التنظيمية مع مجموعات العمل التي

ينتمون إليها، ما يجعل جماعات عملهم مألوفة وجذابة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى مستويات عالية من

التمائل. (عبد المجيد البشاشة، 2008، ص 33).

3- أهمية التماثل التنظيمي:

لقد أصبح التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على المنظمات وأدائها ومخرجاتها ورضى العاملين فيها وبالتالي يؤثر سلبا على نجاحها واستقرارها. ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي من خلال ابراز النقاط التالية:

✓ يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الدافعية والالتزام التنظيمي والتقليل من ظاهرة الصراعات والاحتكاك بين العمال.

✓ ويساهم التماثل التنظيمي في تحسين التغذية العكسية حيث نلاحظ أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة فأهم يصبحون مهتمين بشكل أكبر بالقضايا الخاصة بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها، مثل سمعة المنظمة وبقاء واستمرار النجاح التنظيمي.

✓ أن للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد عندما يقيم بدائل الاختيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية فحسب وإنما يراعي أهداف المنظمة أيضا.

✓ إن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلى حد كبير ومن جوانب متعددة، مثل الاعتقاد بأن المنظمة تقدم مخرجات قيمة، ومن ثم فإنه يتخذ قرارات منسجمة مع أهدافها.

✓ يساهم التماثل التنظيمي من تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدراتها التنافسية، فالموظف الذي يتماثل مع المنظمة يدافع عنها أمام المجتمع وأمام المنظمات الأخرى ويبدل قصارى جهده ليحقق أهدافها وهذا يساهم في جعل المخرجات تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء سوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة.

✓ عندما يتماثل الافراد مع المنظمة فإنه يسهل احداث عملية التغيير بدون مشاعر الإكراه والإكراه والمقاومة.

✓ يؤثر التماثل القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على سلوكياتهم في العمل وتصبح المنظمة نتيجة لتماثل مرشدا للأفراد في مشاعرهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم وتساهم في تحديد ولاء الأفراد والمجموعات. ومن خلال مراجعة الأدبيات هناك بعض الفوائد التي يحققها الفرد من خلال التماثل التنظيمي فلقد ذكر كل من

(ASHFORTH AND MAEL ,2001,199.):

❖ تعزيز احترام الذات.

- ❖ تجاوز الذات والتفوق عليها.
- ❖ رفع المعنويات وشحن المهتم.
- ❖ زيادة الطموح، واضفاء معنى الحياة.
- ❖ الانتماء. (سامر عبد المجيد بشابشة، 2008، ص232).

4- أنواع التماثل التنظيمي:

ترتبط الهويات الفردية والهويات التنظيمية ارتباطا تبادليا من حيث التماثل من المنظمة، بالضبط كما ترتبط الهويات الاجتماعية والهويات التنظيمية بعلاقة تبادلية تماثل فيها الجماعة مع المنظمة، حيث بعد الاطلاع على أدبيات البحث تتمكن الباحثة من التمييز بين نوعين من التماثل التنظيمي:

3- 1 تماثل الفرد مع المنظمة " من أنا؟":

يمكن أن تؤثر الهويات التنظيمية نتيجة شعور بالهوية الفردية في السلوك الفردي مثل الولاء، الانتماء، والتمائل للمنظمات، حيث يتماثل الفرد مع وحدة تنظيمية معينة في حالات مختلفة صنفها الباحثة حسب المراجع البحثية مختلفة كما يلي:

– الحالة الأولى: يشير cheney (1983): أن الفرد يتماثل عندما يدرك إحدى أدواره التنظيمية، وأثناء اتخاذ القرار معين أن قيم الوحدة التنظيمية أو مصالحها تتصل بتقويم الخيارات البديلة المتاحة أمامه (cheney, 1983, p144)، ما يجعلهم يطورون أسسا لاتخاذ القرارات نابعة من قيم المنظمة وأهدافها، وبالمقابل يمكن أن يؤثر السلوك الفردي في التنظيمية (مازن الرشيد، 2003، ص 26).

– الحالة الثانية: حيث يذهب simon (1956): إلى أنه من منظور المنظمات أنه قد لا يتماثل الفرد طوعا، وإنما استجابة لما يفرضه أرباب العمل وأصحاب المصالح، فيكتسب الفرد هذا السلوك الفردي ما يزيد احتمال أن تكون القرارات وفقا لأفضل ما يحقق مصلحة المنظمة، حتى في حالة غياب الاشراف والرقابة.

– الحالة الثالثة: يشير Pratt et foreman (2000): إلا أنه في إطار المنظمات هنالك هويات متعددة للفرد الواحد، ومن ثم فالتماثل التنظيمي قد يحدث في صيغته المتعددة المستويات، حيث أن المنظمات تتيح لأعضائها العضوية في عدة جماعات، فالفرد قد يكون في الوقت ذاته عضوا في المنظمة ككل، وفي قسم معين فيها، وفي جماعة داخل القسم، وكل هذه العضويات تعني احتمال تركيز الهوية فيها، رغم اختلافها بكل مستوى.

– الحالة الرابعة: يذكر مازن الرشيد (2003) أنه تحدث الهوية التنظيمية على المستوى الفردي حينما تصبح معتقدات الفرد عن المنظمة التي يعمل بها تعريفا لذاته.

فمن خلال هويته الشخصية من خلال المنظمة عندما:

- تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة .

- عندما يتطابق مفهومه الذاتي عن نفسه تلك الخصائص التي يعتقد أنها تعرف المنظمة

كجماعة (إدراك لتداخل بين الخصائص التنظيمية والخصائص الفردية، فالموظف التماثل مع المنظمة يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين، ويحتضن مصالح المنظمة ويعدها أساسية في قراراته الاستراتيجية، ويتعد عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة.

3-2- تماثل الأفراد للمنظمة " من نحن ؟":

تشير الهوية التنظيمية "حالات تجلي الهوية الاجتماعية إلى اكتساب السلوك الجماعي في الحالات

التالية:

الحالة الأولى: يكتسب الأفراد التماثل الجماعي من خلال العلاقة العميقة لأعضاء المنظمة "بخصائص المنظمة الأساسية"، حيث تنطوي هذه الخصائص على عدد من الأبعاد مثل القيم، المعتقدات، المبادئ، القيادة، أو أي عنصر آخر يعد ذا معنى لأفراد أو مجموعات معينة، لهذا فالأفراد الذين يتماثلون مع هوية المنظمة ولديهم إدراك بالخصائص المشتركة مع أعضاء الجماعة. (مازن الرشيد، 2003، ص 26).

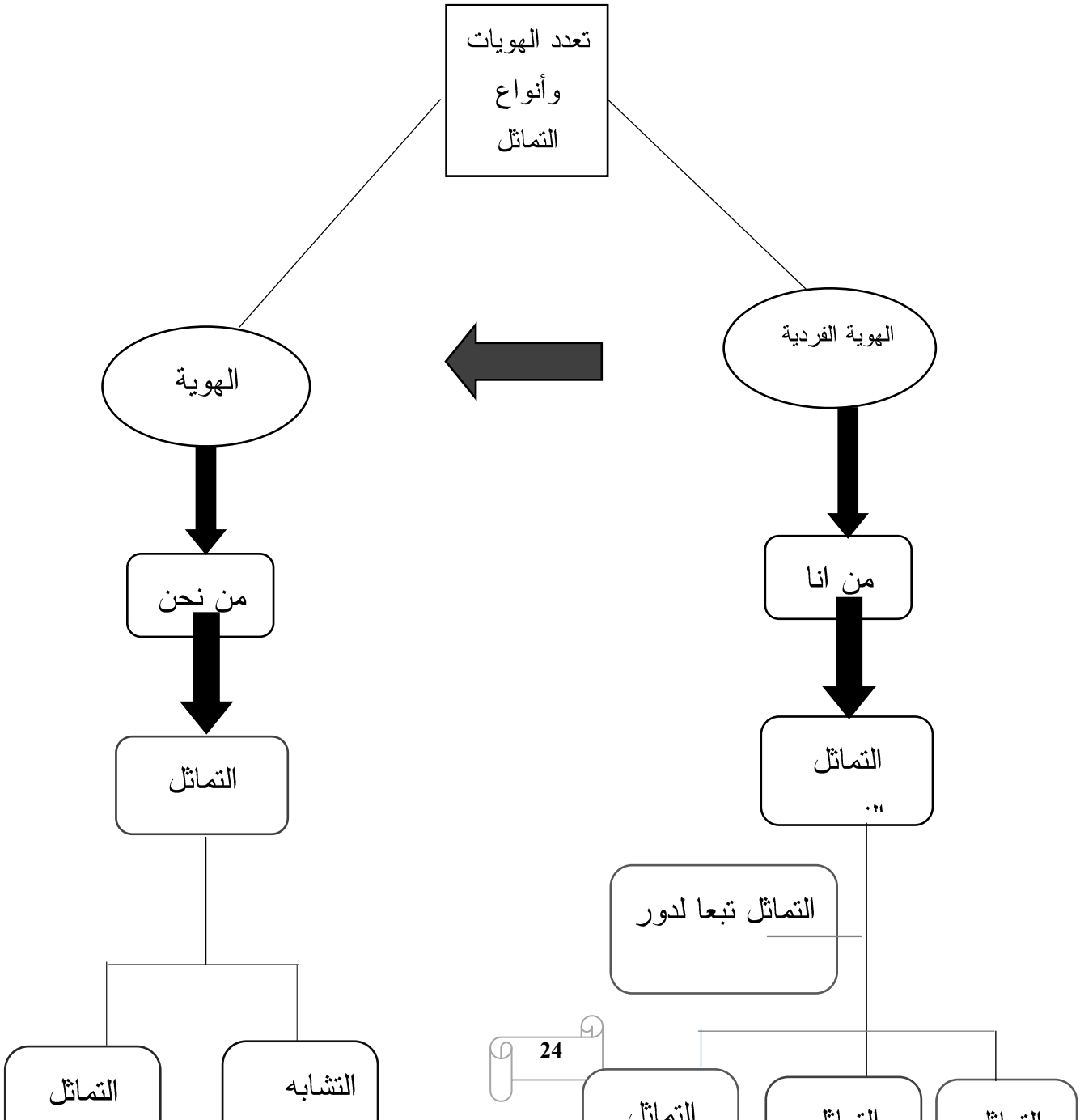
الحالة الثانية: يجادل المنظرون في هذا المجال بأن الأفراد يهدفون على تأكيد تمايزهم الذاتي، وبذلك فأهم يتماثلون بقوة منظمات لها خصائص فريدة بالنسبة للمجموعات الأخرى، حيث يؤكد hall et schanieder (1972) Dutton et pratt (1998) أن الأفراد يميلون في تقويمهم لتقديرهم الذاتي إلى التماثل مع المنظمات لها مكانة اجتماعية مرموقة، أو الجوانب الاجتماعية مرغوبة بالمقارنة مع الجماعات، وهكذا فإن إدراك اختلاف الجماعة من خلال المقارنات الاجتماعية بين الجماعات، الذي تحفزه الحاجة إلى تقدي عال للذات، كدافع نفسي لحدوث التماثل التنظيمي، حيث الأفراد الذين يستمدون تقديرا عاليا لذواتهم من عضويتهم التنظيمية ينجحون في إظهار مستويات عالية من التماثل، فالتقدير الجماعي يقوي التماثل، لأن العضوية تمكن الأفراد من تعريف أنفسهم حيث الخصائص الإيجابية للمنظمة. (Ashfroth et meal, 2001, p55)

ترى الباحثة أن التماثل التنظيمي هو عبارة عن سلوك اجتماعي فردي في ذات الوقت، حيث يكتب الفرد فيه من المنظمة معتقدات يعرف بها ذاته، تتجسد في هويته الفردية وسلوكه الفردي المنظمة بأبعادها التنظيمية والاجتماعية نتيجة اندماج الأفراد في عضوية بعضهم البعض، كما تختلف هذه الخصائص الاجتماعية

وتلك المعتقدات الفردية باختلاف إدراك مفهوم الهوية التنظيمية، وهكذا فإن الإجابة على السؤال الأساسي في مسألة الهوية، والذي يسأل من أنا؟

أو في حالة الجمع من نحن؟ ليس له إجابة واحدة، بل ضمن أي كيان قد تكون هناك إجابات متعددة وهويات متعددة، والتي تشكل رابطا نفسيا واجتماعيا هاما لربط العاملين بالمنظمة، ما يجعلها كيان قابل للتجزئة حسب تقسيم شبكاته الاجتماعية، وعضوية الفرد فيها وانتماءات الأفراد وولاءهم ما يخدم تماثلهم لتنظيم، كما نستنتج أن هذا النوع في تناول المفهوم هو امتداد لتنوع في الطرح النظري، ما يدفعنا لدراسة المقاربة النفسية الاجتماعية للتماثل في إطارات المنظمات، التي تسعى لاستغلال هذا السلوك في تنمية الفاعلية المهنية.

الشكل رقم (1) تعدد الهوية وأنواع التماثل التنظيمي



5- المقاربة النظرية للتمائل التنظيمي :

أن تناول النظري "المفهوم التماثل التنظيمي" يصب في مقارنتين، احدهما كلاسيكية الاتجاه تعتمد على تفعيل التماثل التنظيمي كسلوك اجتماعي، كما أتمت المقاربة الحديثة في ضل الاتساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام.

5-1 النظريات الكلاسيكية للتمائل التنظيمي:

ارتكزت البحوث الأولى حول فكرة تماثل الأفراد في المنظمة من حيث مجموعة العمل، عمر الجماعة، والشعور بالانتماء الاجتماعي.

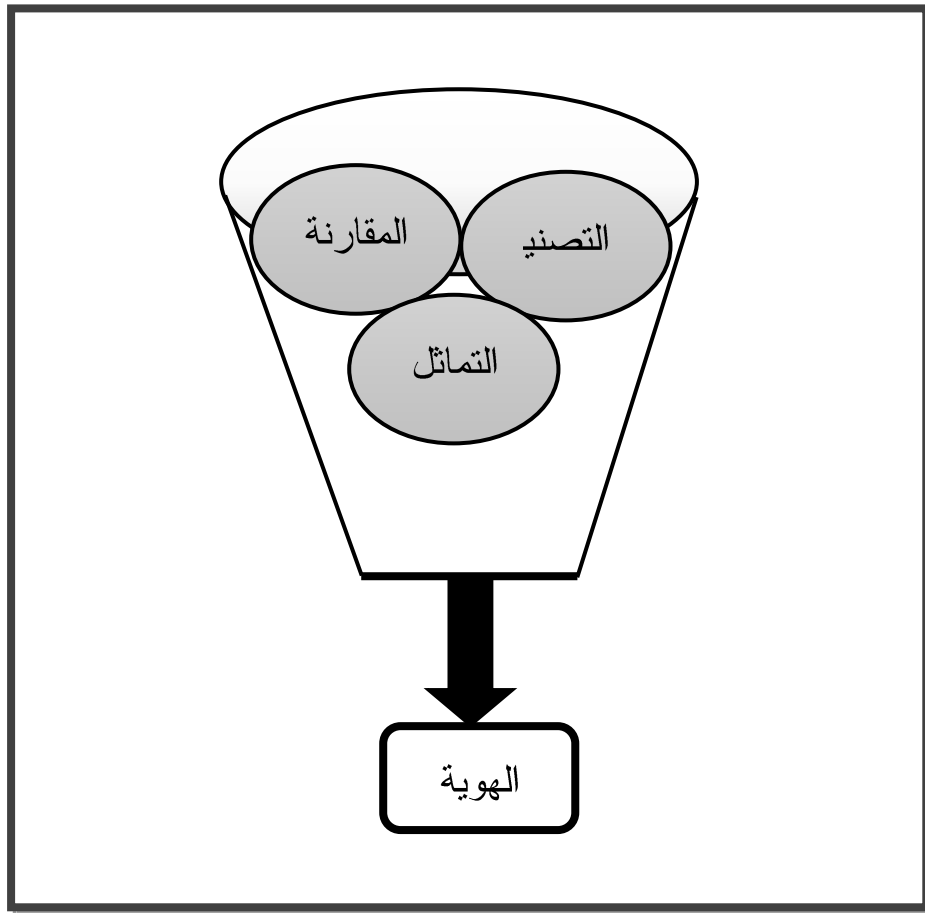
ثلاث اتجاهات بحثية تسلط الضوء على هذه المتغيرات:

5-1-1: نظرية الهوية الاجتماعية:

تعتبر نظرية الهوية الاجتماعية ركيزة أساسية لاتجاهات الفرد وسلوكاته، حيث تدرس كيف يتصور الفرد عضويته في الجماعة، وقد اكتشف Tajfle (1986) من خلال بحوثه التجريبية أن مجرد تعيين شخص في جماعة لظروف تنظيمية معينة يخلق شعور بالانتماء حتى في ضل قيادة قوية أو الاعتمادية بين الأعضاء. وتبين النظرية الهوية الاجتماعية أن الأفراد لا يرتبطون ببعضهم البعض كأفراد، على أساس العلاقات الثنائية بين الفرد والآخر، بل أن المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها الشخص تحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات بين الأفراد حيث تصير عضوية المجموعة مستنبطة من داخل الفرد وجزءا هاما من مفهومه لذاته. تتجسد نظرية الهوية الاجتماعية في الإجابة عن السؤال من "أنا" "Que je suis" حيث ل "الأنا" دلالة "نحن" وفق أساسيات النظرية، والتي استوحيت من علم النفس الإنساني، حيث تأخذ منه مبدئين رئيسيين يتمثلان في "مبدأ الترعة الإدراكية للفرد" ما يساهم في تنظيم التجارب وتصنيفها في ذهنية الفرد، "ومبدأ الترعة الاجتماعية" للبحث وتعزيز مصادر تقدير الذات والاعتراف بقيمتها، حيث يسمح من خلال المبدئين عقد

مقارنات اجتماعية، وتكوين وتميز قوي بين ما هو داخل المجموعات ذات المكانة المتدنية. (مازن الرشيد، 2003، ص17). وتضع نظرية الهوية الاجتماعية ثلاث جوانب محورية هي: التصنيف، التماثل، المقارنة.

الشكل رقم (2) مضمون الهوية الاجتماعية.



ويدل "التصنيف الاجتماعي" على العضوية والانتساب إلى مجموعات دون أخرى، حيث نصف الناس بماضيهم أنفسنا، لفهم البيئة الاجتماعية من حولنا، كما نكشف أشياء عن أنفسنا من خلال معرفة الفئات التي تنتمي إليها، وتحديد السلوك المناسب بالرجوع إلى أعراف المجموعة التي ننتمي إليها. (Ashforth and meal , 1989,p25)

بينما يشير التماثل الاجتماعي كجانب ثاني للهوية الاجتماعية، إلى أننا نتماثل مع مجموعات ندرك أننا ننتمي إليها ما يعني أن "التمائل" جزءاً من تعريف أنفسنا (من نحن)، حيث يأتي من عضوية المجموعات التي ننتمي إليها. أي أننا نفكر أحياناً في أنفسنا "نحن" إزاء "هم" أو "أنا" إزاء "هو". أي أننا ننظر إلى أنفسنا كأعضاء في مجموعة، وفي أحيان أخرى ننظر إلى أنفسنا كأشخاص فريدين، حيث تعتبر عضوية الفرد في الجماعة (حالة الهوية الاجتماعية)، وفريدته (الحالة الهوية الشخصية) كفرد جزء من مفهومه لذاته، حيث أننا نفكر في الذات من حيث الهوية الشخصية الاجتماعية.

بينما الجانب الثالث المتعلق في الهوية الاجتماعية، فهو يتمثل في "المقارنة الاجتماعية"، التي تتحدث فكرتها في أن الإنسان يصبو في العادة الى تحقيق مفهوم إيجابي عن ذاته، من خلال المقارنة مع المشاهدين لها، وتلعب الهوية الاجتماعية دوراً محورياً في تعزيز تقدير الفرد لذاته، فثمة دلالات قوية على أنه لكي نتعامل بفاعلية مع العالم حولنا فإننا نحتاج الى ان ننظر لأنفسنا بصورة إيجابية، فنحن نحصل على تقديرنا لذواتنا من خلال مقارنة، أنفسنا بالآخرين في مجموعات مهمة، أن الناس يقارنون مجموعاتهم بالمجموعات الأخرى ينعكس إيجابياً على انفسهم.

كما يطور الأفراد هوياتهم الاجتماعية من خلال الانضمام على جماعات مرجعية، قد تكون جماعات يتمثل معها الأفراد، وتؤثر قيمهم ومعاييرهم في سلوك الفرد، وتوفر الجماعات المرجعية ثلاث وظائف رئيسية للهوية الاجتماعية للفرد تتمثل في:

- تحديد الإطار للسمات والقدرات، والقيم لهوية اجتماعية معينة.
 - تحديد القيمة والمكانة النسبيتين للأدوار الاجتماعية المتعددة أو الهويات.
 - تشكيل أساس التغذية العكسية الاجتماعية بالنسبة لمستوى الفرد في هذه السمات والقدرات والقيم.
- مازن الرشيد، 2003، ص 20).

ويشير كل من Leonard beauvais. Scholl (1995): إلى أن الهويات الاجتماعية تربط الأفراد بأطر مرجعية، وقتها تحدد مجموعة من التوقعات والمعايير للأدوار، تكون بمثابة مرشد موجه لسلوك الفرد ضمن كل الهوية الاجتماعية، قد تقترن مثلاً هوية المحاسب بالتحفظ وضبط النفس (سمات شخصية)، وبالقدرة التحليلية والذاكرة الجيدة (قدرات)، وبالأمانة والتزاهة (قيم) والأفراد الذين يرغبون في التماثل مع الإطار المرجعي يحاولون إظهار السمات والقدرات المقترنة بهذا الإطار.

ويشير الباحث TIS إلى ثلاث فئات تناولها وفق هذه النظرية من حيث " تماثل الفرد في اللحظة " أين يعتبر على أنه عضو في جماعة حين تكون هوية الجماعات جذابة كوضعية التربصات، أين يكون الفرد في وضعية مؤقتة. كما نجد في الحالات المهنية الثابتة "ميل الفرد إلى النمطية"، على أساس التصرف على نحو يتفق مع القوالب النمطية التي تسود الجماعة ما يجعله يكتسب سلوكيات خاصة اتجاه الآخرين، تساعد في الحفاظ على حدود الجماعة، ما يرفض عليه الميل إلى الانحراف في استراتيجيات الجماعة للحفاظ على الصورة الإيجابية للجماعة.(Chedotel. F, 2012 , p 14).

5-1-2 نظرية التصنيف الاجتماعي :

نظرية التصنيف الاجتماعي تركز على مفهوم عملية التصنيف التي تعتمد على وضع الأفراد في جماعاتهم من خلال المفاهيم الذاتية التي يكونونها عن أنفسهم، ردا على سؤال " من أنا"، حيث على سبيل المثال قد يعرفون أنفسهم ربة بيت، مسؤول إداري، طبيب مساعد، كما أن الاختلافات في المفاهيم الذاتية يمكن تحديدها حسب موقف معين في مكان العمل، حيث يتجه الشخص إلى مختلف الجماعات (تعتبر فئات اجتماعية مختلفة)، التي ينتمي إليها لتقييم إلى أي مدى هي مماثلة أو مختلفة عن النموذج الذي يوفر علامات مميزة للانتماء، والتي غالبا ما تتجسد من قبل الأفراد وتعتبر شروط نموذجية للانتماء. (chedotel.f,2012,p ,15)

الباحثان terry et hoggo (2000) يبينان أن هذا النموذج يرتكز على مفهوم الذات ليتناسب مع الجماعة التي تم تحديدها من خلال التوظيف المهني، ويظهر النموذج في المنظمات من خلال سلوكيات التصور والموافقة المهنية والنشاطات الإدارية المختلفة.(<http://www.caim.info/zem>).

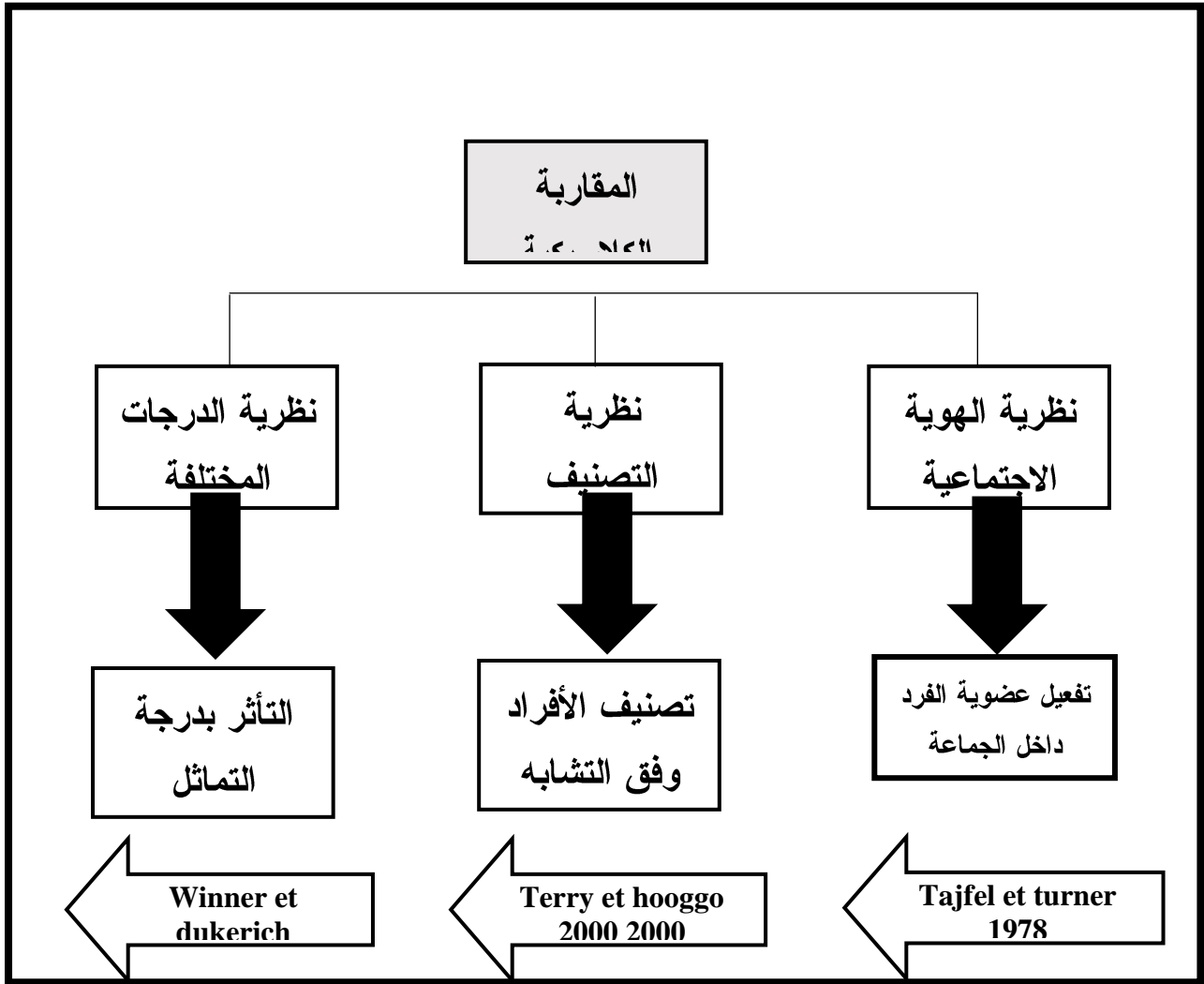
5-1-3 نظرية الدرجات المختلفة للتماثل الاجتماعي:

تعتبر المنظمة عن الجماعة عمل " جذابة" بما فيها الكفاية للفرد ما يجعله يتعاشق أو يتماثل مع الجماعة (كسمة للتماثل الاجتماعي في المنظمات) ويصر TCS أن مثل نتيجة هذا التصنيف لا يتم على أساس جماعة العمل فحسب، بل حسب الظروف التي يعيشها الفرد، ما يجعل من الجماعة محل جذب أو التنفير، إضافة إلى تجارب التي تمر بها المنظمة في سياق العمل ومدى تأثيرها على جماعة العمل من حيث الانتماء أو الصراع ما يجعل الباحثين بصدد دراسة درجة التأثير الانتماء على أداء الجماعة.(f,2012,p17) (chedotel.

كما يؤكد Dukerich وآخرون (2002) إلى كل فرد يتمثل أكثر مع المجموعة التي ينتمي إليها، وهذا التماثل يصبح أقوى إذا حددت الجماعة الصفات التي تعرف بها المجموعة، من خلال تأثير درجة التماثل على الهوية ما يساهم في التوافق المهني والاجتماعي للفرد.

حيث أن التماثل التنظيمي القوي يعطي صورة اجتماعية جيدة عن المنظمة، ما يجب عدد كبير من الموظفين. كما يشير winner إلى أنه يمكن " تعزيز جاذبية التماثل التنظيمي من خلال إبراز السمات الأساسية التي تمثل النموذج الجيد لجماعة العمل، عن غيرها الجماعات، ما يمكننا من المقارنة بين الجماعات المهنية أو المنظمات المختلفة، ومن ثم التصنيف الاجتماعي للأعضاء كما يمكن للفرد أن يتمثل مع المجموعة ويحدد هويته فيها حسب شعوره بقيمته داخل الجماعة (المنظمة) التي ينتمي إليها، وذلك من خلال ما توفره من تلبية حاجاته، وهو ما يقوي ارتباط الأعضاء بمنظمتهم، كما تقتصر، " سمعة المنظمات " على كيفية نظرة أعضائها لها من الداخل والخارج. (Chedtel.f ,2012,p12).

الشكل رقم (3) : المقاربة الكلاسيكية للتمائل التنظيمي.



5-2 النظريات الحديثة للتمائل التنظيمي:

اتجهت النظريات الحديثة في ضل نظام النسق المفتوح للمنظمات على تحقيق التوازن بين مختلف العناصر وهو ما جاءت به النظرية الوظيفية، واستكملت النظرية التفسيرية والبنائية من خلال تفعيل فكرة التماثل التنظيمي على أسس اجتماعية واقتصادية.

5-2-1 النظرية الوظيفية:

تشبه النظرية الوظيفية التنظيم ككائن حي من حيث تأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون بين مختلف عناصر الأداء الوظيفية، وفقا للقوانين المشاهدة للتنظيم، والتي تماثل معها المنظمة من حيث عضوية أعضائها، من خلال أبحاث (Alberth et whetten) من خلال السنوات الأخيرة والتي سعت لتحديد مفهوم التماثل ضمن إطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية الدخول الأفراد، واندماجهم في ثقافة المنظمة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في إدارة المنظمات.

5-2-2 النظرية البنائية:

يعتمد هذا على تحليل مفهوم الهوية، حيث يعتقد منظور هذا النموذج أن الهوية المهنية هي مجرد وهم، أو فكرة مجردة ابتكرت لتحقيق أهداف السلطة (جويا، 1998، ص 61).

هذه المقاربة تفترض أن الهوية التنظيمية هي مفهوم مركب من حيث المعنى حيث تتجسد في تعدد مفاهيمها من حيث أنها: مجزأة Fragmentees، غامضة "Ambigüe"، متعدد Multiple، متناقضة "contradictoire"، وطبعة "Malleable".

كما أنها تتحدد وفق الصورة الذاتية والاجتماعية للفرد، وفق نظام الاتصالات في المؤسسة ووفق قوة العولة ووسائل الاعلام، هذه المقاربة انتقدت من طرف المقاربة التفسيرية التي تميل الى إلغاء مفهوم التماثل التنظيمي.

5-2-3 النظرية التفسيرية:

تفترض هذه المقاربة أنه لا وجود للتمائل التنظيمي، لكن هذا لا يمنع تطوير الأفراد باستيعاب التماثل، تحت عنوان الهوية من حيث تجاربهم وخبراتهم وطموحاتهم، ما يعني من حيث تحليل الطريقة التي بنيت بها هذه التماثلات.

حيث التماثلات التنظيمية طابع الدينامية، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية سلوك التفاوض من خلال المعقدة التي تجري بين مختلف أجزاء المصلحة بهدف الوصول إلى الاستقرار النسبي، الذي يتأسس على الملاحظة الأحداث المفردة (نفس موضوع المقاربة البنائية). كما تشكل المقاربة التفسيرية في صحة إنتاج المعرفة داخل المنظمات، حيث قد تتجه الملاحظة إلى ظاهرة التعاون أو الظاهرة التبادل، أو ظاهرة الجمعيات البارزة أو التركيز على فكرة الهوية المحددة حسب هوية المنظمة، ما يستدعي قيم الاقتصادية والاجتماعية من أجل فهم الظاهرة.

كما قد تتضمن القيمة الاجتماعية للمؤسسات (تسير المال، سير التضامن، سير الديمقراطية) ما أدى ببعض الباحثين إلى دراسة الاقتصاد الاجتماعي، من بينهم الباحث هارفوكس (1985) الذي بحث في توصيف الاقتصاد الاجتماعي لفهم وتقييم التماثل الأعضاء، كما أقر بشرعية الاقتصاد الاجتماعي في المؤسسات كوسيلة لتغطية حالات القصور الإداري والاختلاسات المالية، كما درس الباحثان تماثل القادة وصور هوياتهم، حيث أنه في المؤسسات الغير هادفة لربح (كالجمعيات الخيرية) القادة يتصورون أدوارهم وفق قيمة العمل التطوعي، والتفاوض الغير رسمي، ما يبني قوة العضوية بين أفراد التنظيم.

ترى الباحثة تناول النظري "لمفهوم التماثل التنظيمي" ينم عن خلفية اجتماعية واسعة على أرضية المنظمات الامتداد على أرضية المنظمات، تأخذ فيها النظرية الهوية الاجتماعية من حيث البحث الكلاسيكي بعدا فعالا في تشكيل الهوية المهنية والعضوية وعضوية الفرد داخل الجماعة، استنادا على "نظرية التصنيف الاجتماعي" التي تضع الافراد وفق سماتهم المشتركة والمتشابهة في جماعات مختلفة يتأرجح فيها مستوى التماثل كما اضافت " نظرية الدرجات المختلفة" تحديد قوة أو ضعف تماثل الأفراد لمؤسساتهم المهنية، واتمت المقاربة الحديثة في ضل الأنساق المفتوحة توظيف مختلف عناصر المنظمة بهدف تحقيق التعاون والانسجام، من خلال تفعيل عضوية الأفراد، حيث أرجحت النظرية الوظيفية "فعالية القيادة" في توازن النظام، كما اقترت "النظريتان التفسيرية والبنائية" بوهمية فكرة التماثل واختراعها من أجل مصالحة ولاة المنظمات، على عكس المقاربة الكلاسيكية التي تؤكد على التماثل التنظيمي كسلوك حقيقي يتعايش به الأفراد من أجل نجاح منظماتهم.

6-عملية التحديد التماثل التنظيمي:

بعد معالجة موضوع التماثل التنظيمي من حيث تناول المفهوم وتعدد الهويات في المنظمات، وما يصدر عنها من أنواع مختلفة حسب الأدوار المهنية نستنتج أن هناك عدد من العوامل التي قد تؤثر في مستوى التماثل التنظيمي لدى الافراد في مجال العمل وفي معالجة هذا النوع الذي يطرح في تفسير عملية التماثل التنظيمي أو تحديد الهوية المهنية المحددات المساهمة في تشكيل السلوك التماثل التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه.

6-1 محددات التماثل التنظيمي:

اقترحت إجابتين على مدى السنوات الماضية، وقد قدمت بعض الأعمال حول الهوية المهنية على أنها دعوة للحوار بين الباحثين، ومن بينهما كتاب بعنوان "بناء نظرية من خلال الحادثة"، وهي رمز لهذه التزعة، كبناء مجتمع من التفسيرات وإعطاء فرصة لإثراء المعرفة، حيث أن تبني الموقف المعرفي في تحديد تماثل الأعضاء اعتماداً على المشكلة التي تتوخاها المؤسسة.

بالمثل هناك أعمال: " التي لا تفصل بين إدارة الهوية التنظيمية والبيئية في تفسير كيفية تماثل الأعضاء في المؤسسة، وبالمقابل البيئة التي تنشأ في المنظمة لا يمكن فصلها عن التصور الذاتي الذي لدى الافراد، كما أن المنظمة أيضاً على حد قول هذين الباحثين تخلق بيئة رمزية من خلال تمثيلها بمختلف قيمهم وثقافتهم في الهيكل والمصالح التابعة لها، في ضل مختلف الضغوطات والمشاكل التي تواجهها.

يدرس ويك التماثل التنظيمي من خلال تركيزه على العمليات التي من خلال الواقع التنظيمي يأخذ شكل الأداء وهو ما ينعكس في صيغة الفعل التنظيمي، ويهدف نموذج ويك لدراسة عمليات التماثل التنظيمي، لتقييم كيف يمكن للأفراد والجماعات بناء الهوية المهنية على مدى دراسة سيرورة زمنية، يتم خلالها استقطاب الآثار الإيجابية، حيث يستعين الباحثين في مجال التنظيم بالمفهوم السلوكي لتماثل التنظيمي للفرد في جماعة العمل لتفسير ظواهر نفسية اجتماعية تحدث داخل إطار التنظيم مثل: التماسك الاجتماعي، المعايير والقيم، الالتزام، الإدراك، التعاون الجماعي، الهوية التنظيمية كما يبين ويك أن هناك عدد متزايد من البحوث التي تعالج الآثار السلبية لتماثل التنظيمي مثلاً:

- بناء هوية تنظيمية جديدة في منظمة ذات بيئتها، يمكن أن تخلق القيود والتناقضات وصعوبة التحكم في أدوات تنفيذ الإدارة كما تخلق فرصة لتجديد، أو إذا لم تتناسب بنية المنظمة مع هوية أعضائها، أو لم يتناسب أحد الأعضاء معها ما يكون مصدر للضغط والتوتر والانسحاب من هذه الجماعات، ونظراً لما قد يترتب إيجابياً أو سلبياً بالهوية المهنية للأفراد ، يواجه الباحثين صعوبة اتجاه عمليات تماثل الأفراد في منظماتهم.

- قوة تماثل الأفراد تتأثر من جهة إدراكهم لهوية المنظمة التي يعملون فيها، من جهة أخرى برؤية الآخرين خارج المنظمة لمنظمتهم.
- الرغبة في تكوين مفهوم ذاتي إيجابي من خلال التروع إلى التماثل مع المنظمات والمجموعات ذات المكانة العالية، ما يشجع شعور الفرد باحترام الذات واتساقها وتمايزها .
- التشابه بين الفرد والجماعة التي ينتمي إليها، من حيث مدى تشابه الاهتمامات الشخصية لذلك لأن التماثل يعتمد على تصنيف الذات حسب التشابه مع الآخرين (تشبيه الشيء منجذب اليه).
- اكتساب الأفراد للهوية التنظيمية المتوافقة مع مفهومهم الذاتي كما يشير MAEL ET ASHFORTH، لأنها تتيح لهم فرصة التعبير عن الذات.

6 - 2 العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي:

- لخصها خالد سلامة الصرايرة (2012) في كتابه "التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي" في مجموعة من العوامل تؤثر في مستوى المائل التنظيمي ومن أهمها:
- الثقافة التنظيمية: تمثل الأنماط السلوكية المقبولة، المعايير، الأهداف والنظم القيم، والتكنولوجيا المستخدمة، وكل العوامل المميزة لمنظمة ما عن غيرها، في هي تعتبر نتاج التفاعل واندماج قيم الفرد مع أهداف المنظمة وقيمتها بحيث تصبح أهدافا وقيمتا مشتركة توفر حالة من التوافق بينهما ما يحقق التماثل التنظيمي، وتختلف درجته حسب قوة قيم المنظمة ومن نتائجه: شعور العاملين بوحدة هويتهم، الشعور بالزيادة الانتماء والولاء للمنظمة وتحسن العلاقات بين العاملين، الفهم الصحيح أساسيات والاحداث التي تجري في المنظمة، والدعم والمساندة اللازمة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا في المنظمة.
- جماعة العمل: أشار ارنولد وفيلدمان "Arnold et Feldman" (1986) إلى أن الفرد يتأثر بالمجموعة المماثلة مع المنظمة، من حيث حجم المجموعة، المكانة المميزة، التشابه بين أفرادها، التماسك.
- مدة الخدمة: غالبا ما يكون هناك ارتباط نفسي بين الفرد والجماعة والمنظمة ومدة الخدمة ما يزيد في الأغلب من ولائه لهذه المنظمة وانتمائه إليها، حيث توجد علاقة طردية بين مستوى التماثل ومدة الخدمة كما بينته دراسة القرالة.

– الاتصالات التنظيمية: أثبتت دراسة ساس و كاناري Sass et canary (1991) وجود علاقة قوية بين التماثل التنظيمي والاتصال التنظيمي من حيث عدد مرات الاتصال ومدى العمق في محتواه، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة والمعلومات متدفقة غيرها، كان الترابط والصلة أقوى بين العاملين والمنظمة كما قد يشعر الفرد بالأهمية والمشاركة ما يشجعه على التعاون والتنسيق في ضل اتصالات البناء من حيث تعديل الاتجاهات وأفكار العاملين.

– التطوير الاجتماعي التنظيمي: تعد عملية التطوير من الطرق التي تهدف على أحداث في التماثل، في تعمل على تطوير العاملين وتشكيل الاتجاهات الأفراد وسلوكهم وافكارهم بالطريقة التي تخدم مصالح المنظمة وأهدافها، إذ يسعى الفرد إلى تحقيق المسار المهني أو الوظيفي من خلال اختياره للمنظمة التي توفر له مجال أو مجالات وظيفية المشبعة لاحتياجاته من خلال جعل الفرد في المنظمة منسجما وملتزما مع أهدافها ومجموعات العاملة فيها.

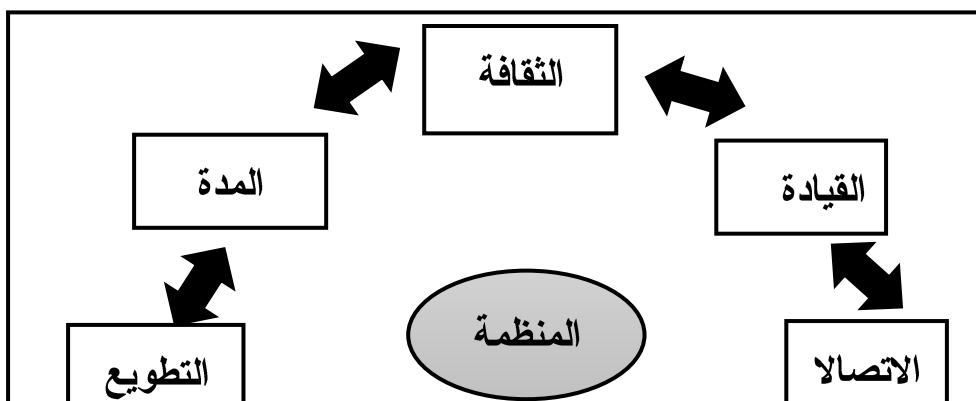
– المشاركة في صنع القرارات: كلما زادت الفرد المشاركة في صنع القرارات في المنظمة زاد التماثل التنظيمي، وذلك لشعوره بالتعبير عن رغباته وأهدافه.

– الصراع التنظيمي: أن طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والتمائل التنظيمي هي علاقة سلبية، فكلما زاد مستوى الصراع قل مستوى التماثل والعكس صحيح، وذلك أن التماثل يبني على توحيد الأهداف والقيم والثقافة التنظيمية وتشابها وتطابقها، أما الصراع فيقوم على التضارب والتعارض بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

– القيادة التنظيمية: تؤثر القيادة في سلوك تماثل الافراد، حيث أن دور القائد يأتي في التأثير في تابعيه وفي أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، واشباع رغباتهم وحاجياتهم الإنسانية داخل وخارج المنظمة، والموازنة بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم و حاجات المؤسسة، وتختلف القيادة في درجة تأثيرها تبعا لنوع القيادة التي تمارسها ولعل أفضلها القيادة القائمة على المشاركة.

– الهوية التنظيمية: يعد التماثل الوسيلة الأساس التي من خلالها تشكل الهوية، وتماثل الفرد يعني تبني على مجموعة من الهويات، والتمائل القوي للفرد يشير إلى أن هويته وعضويته تكون بارزة وذات قيمة.

الشكل رقم (4): العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي.



7 - التماثل التنظيمي وإدارة تعدد الهويات:

تعتبر إدارة الهويات المتعددة من أهم الوظائف الحديثة لدى مستويات الإدارة من المنظمة وأحد أهم الاستراتيجيات ونجاحها واستمرارها على المدى الطويل، ومن حيث علاقتها بالسلوك "التمائل التنظيمي"، ما يجعلنا نطرح إشكالية الأهمية من حيث "أيهما يشكل التماثل الأهم بالنسبة للفرد "المنظمة أو الجماعة"؟، ما يوجهه المديرين حيث كيفية التعامل مع والوسائل المتاحة لتعديلها، أو معالجة آثارها المترتبة عليها وعلى تماثل أعضائها من الاستراتيجيات مختلفة "تناولتها الباحثة" من خلال التركيز على مستوى التنافس، الفهم، وعضوية الفرد في الجماعات.

- **التعدد وسيلة تنافسية:** إن التماثل التنظيمي المتعدد المستويات يكون نتيجة تركيز الهوية في أدوار متعدد واختلافها بعضوية كل مستوى، وتظهر الدراسات في المجال أن المنظمات المعاصرة تدير هويات تنافسية (الأفراد، فرق العمل، المهن، العضويات الاجتماعية، أصحاب المصالح الخارجين) حيث وضع **Albert et Whetten (1985)** نموذج اعتبر فيه أن المنظمات كثيرا ما تتصارع مع هويات متعددة، حين تفرض على المنظمة أدوارا إضافية لا ترغب القيام بها، عند مواجهة الصعوبات التخلص من هوية قديمة في الوقت الذي تسعى إلى تبني هوية جديدة .

كما يشير الباحثان أنه بمرور الوقت من الممكن أن تنتقل منظمة معينة من هوية واحدة الى هويات متعددة، الأمر الذي يعني أن كل ما هو "مركزي، متميز، مستمر" قابل للتطوير في المنظمات. (مازن الرشيد، 2003، ص 32).

- **التعدد وسيلة الفهم:** كما قد تعني قد تعني الهويات المتعددة فهما متعددا للمنظمة، فأعضاء المنظمة الذين يعملون في أجزاء مختلفة، يظهرون إدراك متفاوت ويستخدمون معارف ذهنية مختلفة ويربطون هوياتهم بكيانات متعددة، إلى أن تعدد الهويات لا يضم كل أفراد المنظمة فقد يكون حكرا على بعض الجماعات الفرعية.

- **التعد وسيلة العضوية:** يفرز تعدد الهويات في المنظمة، جماعات مختلفة ووحدات عمل متعددة، ما تترتب عليها اختلافات في عضوية الأفراد وفق انتماءاتهم الرسمية وغير الرسمية، دلت عليه العديد من المؤشرات على أن تماثل الفرد مع جماعة العمل، قد يكون أقوى من التماثل مع المنظمة، وأكثر تنبؤا بالاتجاهات بالسلوكيات الإنسانية في المنظمات، ويعزى ذلك لثلاثة أسباب من حيث "صغر حجم كل جماعة عمل" حيث يشعر الأفراد بتميزهم، ويشبع حاجاتهم للاندماج من خلال "الخصائص مشتركة" التي يتوافقون فيها مع جماعتهم دون المنظمة عبر تاريخ مشترك، أين يقضي الأفراد سنوات عديدة من حياتهم التنظيمية، في اكتشاف "درجة التشابه المدرك بينهم بين الجماع" التي ينتمون إليها، حيث تعامل المنظمات الافراد أساس عضويتهم في مجموعاتهم الفرعية أكثر من التعامل معهم على أساس عضويتهم في المنظمة ككل .

ويذهب الباحث بعد ما سبق عرضه وبعد الاطلاع على أدبيات البحث إلى أن الهويات التنظيمية تتسم بالتعدد والديناميكية وعدم الاستقرار، وتفرز مظاهر تنظيمية مختلفة يمكن الاستفادة منها، ما يستدعي الاستجابة لها وإدارتها، والاستفادة منها والحد من آثارها السلبية، ويختلف الباحثون في استراتيجيات التعامل مع الهويات المتعددة. بما يحقق مصلحة المنظمة حيث يذهب الباحثون (Whetten et Godfrey 1998) و Foreman Partt (2000) إلى استراتيجيات أخرى:

إزالة الهويات القائمة من خلال إتاحة الفرصة لهوية أو أكثر لتتلاشى أو تقسيمها أو تحقيق التكامل بينها من خلال التجميع الإداري لبعض الوحدات الإدارية، أو محاولة إيجاد هوية عليا تجمع الهويات القائمة مسبقا

- خلق هوية جديدة تختلف عن نظيراتها السابقة.
- التقليل من شأن المشكلات الناجمة عن تعدد الهويات.
- استخدام استراتيجيات الموقف ل Sandberg (2001) والتي تسمى باستراتيجيات تغير القبعات التي تركز على الترابط المرن بين الهويات، حيث يرجع الأفراد إلى هويات مختلفة وذلك بما يناسب كل ظرف.

كما يمكن أن تتم إدارة تعدد الهويات في المنظمات حسب الباحثان Donaldson et Persson من خلال أصحاب المصالح بمفهومهم الواسع داخل المنظمة وخارجها (الموظفين، الممولون، والمديرون، وأعضاء

مجلس الإدارة....) وبصفة عامة كل أولئك الذين يتوقعون ان يستفيدون من نجاحات المنظمة. (مازن الرشيد ، 2003، ص 33).

كما تلاحظ الباحثة في تعدد الهويات، أما تقوم على افتراضين يتركز الافتراض الأول "على أن الهويات غير قابل للإدارة وتسير"، فهي ليست ثابتة تتميز بالتغير والوهمية ولا سبيل لمعالجتها، ما يجعلنا نؤمن بتفضيل تعدد الهويات والتعامل معها بالتجاهل، والافتراض الثاني "أن إدارة الهويات المتعددة تتم بصورة رئيسية عند مستوى الإدارة العليا من المنظمة، فعند هذا المستوى يمكن تحديد القضايا المهمة مثل "الهوية" أو تعديل الهوية "والوسائل التي تقوم بها المنظمة من خلالها بتشكيل الهويات المتعددة أو التعامل معها أو الاستجابة لها.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أن التماثل التنظيمي يشير إلى فعل أو عملية غير منتهية تتغير وتتطور مع مرور الوقت، وتتأثر بالمتغيرات والظروف المؤثرة في البيئة المحيطة، فمن خلالها يعمل الفرد على إحداث تغير أو تطوير لروابط مع شخص أو جماعة أو يعترف بولائه لمنظمة ما، كما يتشابه بصفات مشتركة تعمل على توحيد الطرفين، ما يجعل تماثل الأفراد، وهو ما يجعلنا نعترض على بعض الأدبيات التي تقر بأن التماثل هو نفسه الهوية التنظيمية، حيث يعتبر شكل من الأشكال الجديدة للتماثل الاجتماعي، والذي يخدم المنظمات باعتبارها أرضية اجتماعية واسعة.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1 - مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره.
- 2 - مراحل الصراع التنظيمي.
- 3 - خصائص الصراع التنظيمي.
- 4 - مستويات الصراع التنظيمي.
- 5 - أسباب الصراع التنظيمي.
- 6 - آثار الصراع التنظيمي.
- 7 - أساليب وأنماط إزارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود جماعة العمل وهو نتاج عن اختلاف وجهات النظر أو تعارض الأدوار والحاجات والرغبات وتعدد وتختلف الأسباب المؤدية إليه من أسباب شخصية إلى أسباب تنظيمية، وينظر إلى الصراع اليوم على أنه ظاهرة حيوية تدل على فعالية المنظمة ونشاطها، وحتى يؤدي أي نظام عمله بفاعلية لا بد أن يكون بين الأفراد وجماعات علاقات عمل لتخطي الحواجز التنظيمية بين الأفراد وداخل الجماعات، فربما يعتمد الأفراد على بعضهم البعض في المعلومات والتقييم ولكن، الحقيقة أنهم متداخلين وهذا التداخل ممكن أن يؤدي إلى التعاون والصراع، وتعتبر هذه الأخيرة من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والانسانية بها وأصبح الصراع يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات وأحاسيس الأفراد اتجاه عملهم.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:**1-1 الصراع لغة:**

الصراع في اللغة العربية يعني النزاع، الخصام والجدال، التنافر أو الخلاف الشقاق. أما في اللغة الأجنبية فكلمة conflict تعني الصراع الخصام والتصادم وهو التعارض بين المصالح والآراء. (أحمد لوح، 2008، ص 11).

1 - 2 اصطلاحا:

- يعرف (مارش وسيمون) الصراع على أنه "اضطراب أو تعطيل عملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل".

- يعرف (كيلي kelly) سنة 1969 الصراع هو "نتيجة جانبية التغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووصفه تحت سيطرة المنظمة وأنه يمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا حيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة". (خليل محمد حسن الشماخ، 2000، ص 296).

- يعرف (boulidng) الصراع هو "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على مراكز مستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على مركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر. (محمود سلمان العميان، 2002، ص 363).

- يعرف (خليل الشماخ الصراع) هو "حالة عدم التوازن تتعرض لها المصالح والأهداف بين الافراد والجماعات والمنظمات. (حسن رشوان، 2000، ص 18).

- يعرف (الطويل 2001) الصراع على انه "نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداة. (الطويل، 2001، ص 310).

ومن خلال مجمع التعاريف التي تم عرضها نقول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية حتمية ومفروضة، لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها وجماعاتها، وكذلك مع المنظمات الأخرى.

ويظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق فيما بينهم، في القيم والمساعي والأهداف، وكذا طرق تحقيقها، ما ينجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة في الآراء وكذا وجهات النظر أين يعيق كل الطرف الآخر عن تحقيقه لأهداف الخاصة، والتأثير سلبا عليه وهذا يؤثر بالسلب على سير وتحقيق المنظمة لأهدافها وخططها بنجاح وفعاليتها.

تطور مفهوم الصراع التنظيمي:

لقد تباينت وجهات النظر المفسرة لظهور الصراع التنظيمي تبعا لاختلاف المنظور، سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات، فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع واعتباره ظاهرة سلبية يجب القضاء عليها، وهذه من وجهة النظرية التقليدية، والتي تختلف عن المدرسة السلوكية و التفاعلية في نظرتهما للصراع التنظيمي.

● النظرية التقليدية:

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين التي تبنت فكرت ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة أو ملائمة. (فوزي عبد الرحمن أبو العساكر، 2008، ص12).

وينظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على أنه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها والقضاء عليها في حالة بروزها. نظرا لطبيعة التسيير في هذه الفترة، أين تمتاز القرارات المشرفين بالتسلط (الأمر من المشرف إلى العامل) والتنفيذ دون المناقشة، كما قد يفصل العامل الذي يخالف أوامر وقرارات المشرفين. وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
- يجب ان تلعب السلطة دورا فعالا في منع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع، فلحل هو التجاهل. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص359).

● النظرية سلوكية :

وقد سادت هذه النظرة منذ خمسينات القرن العشرين وتبنت فكرة أن الصراع ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. (فوزي عبد الرحمن أبو العساكر، 2008، ص13).

وكان التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها لسلوك، وكذلك الصراع، حيث اعتبرت الصراع له فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وإزاء ذلك تقبل علماء السلوكيات الصراع وسعوا إلى عقلنة وجوده، أي تبرير وجوده بطريقة عقلانية منطقية، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بضرورة شيئا مخفيا وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة ، فقط أشار كاتز "إلى أن الصراعات الجماعية وظائف إيجابية". (جميل واصل المومني 2006، ص 48).

• النظرية الحديثة:

هي آخر مراحل التطور وتبين الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل هو إيجابيا في بعض الأحيان وليس من السهل أن يتخلص منه التنظيم نهائيا. ويرى أصحاب هذه النظرية ان الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية لدرجة أنه مطلوب، حيث أنه يمنع دكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة وتقوم النظرة الحديثة للصراع على افتراضات التالية:

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها.

- الصراع انعكاس طبيعي يمكن للتجديد.

- يعني الحد الأدنى من الصراع شيء طبيعي بل ضروري.

فهذه النظرة ترى أن الصراع شيء ضروري لاستنارة والاستقرار التنظيم للبحث عن التطور للإبداع والتغيير والتكيف وذلك لأنه سمة المنظمات الإبداعية، فالصراع يخلق التحدي ويحرك السكون والجمود ويتوجب الاستطلاع ولاهتمام. (محمد حسن محمد حمادات، 2007، ص ص 73-74).

2- مراحل الصراع التنظيمي:

يمر الصراع على مستوى الفرد أو الجماعة عبر مراحل متتالية وهي كالتالي:

1-2 مرحلة الصراع الخفي:

في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للتراخ ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لايزال كامنا وخفيا. (حسن حريم، 2009، ص 181).

وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الكامن وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل الاعتماد المتبادل في العمل، والسياسات التنظيمية الغير محدودة وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، واختلاف حول أهداف المنظمة وصعوبة الاتصال، والقيم الشخصية للأفراد التنظيم، فمثل هذه الظروف السابقة ينشأ الصراع.

2-2: مرحلة الصراع المدرك:

المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

2-3 مرحلة الشعور بالإدراك:

في هذه المرحلة يتبلور بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من الانفعال والقلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً حيث يصبح كل طرف يشارك لتحقيق أهدافه ولو على حساب الأهداف العامة للتنظيم .

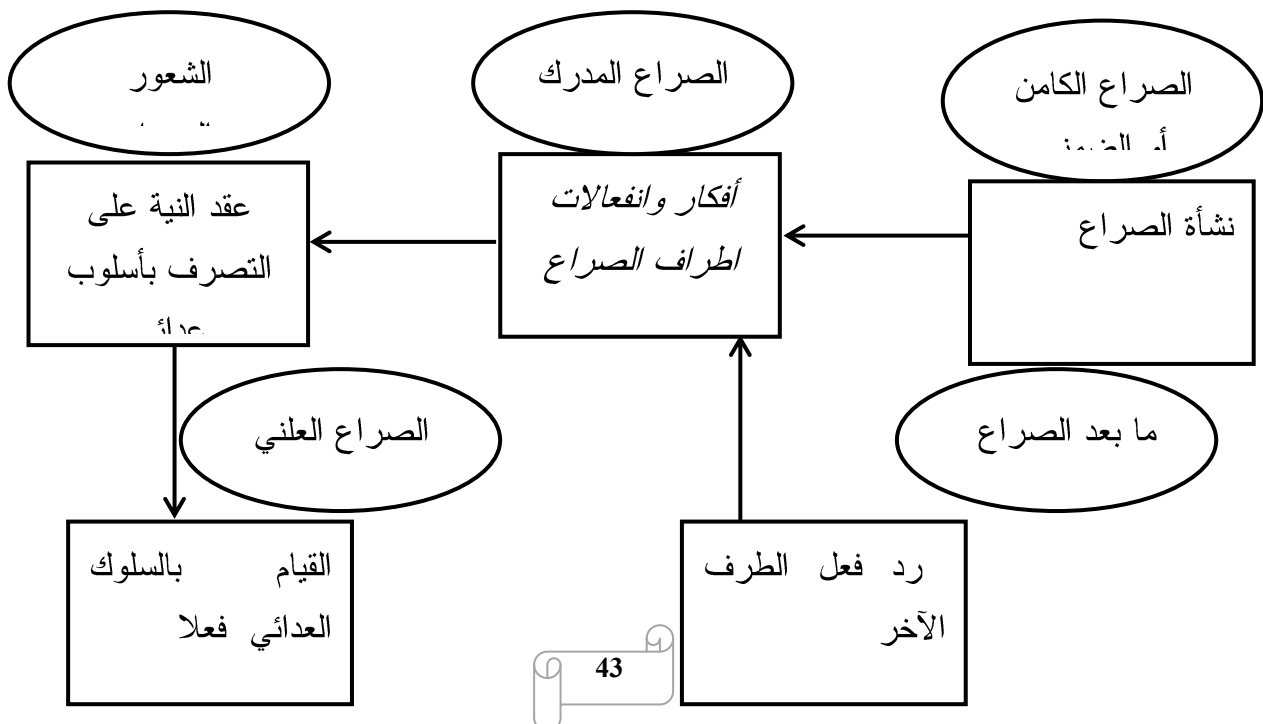
2-4 مرحلة الصراع المكشوف:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع طرق أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

2-5 مرحلة ما بعد الصراع:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بالشجاعة وتحاول معرفة جذور المشكلة وحلها فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف سيؤدي إلى التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة بطريقة تؤدي إلى عدم إرضاء الطرفين (نتيجة، خاسر، رابح)، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر الصراعات جديدة لاحقاً. (فوزي عبد الرحمن حامد أبو العساكر، 2008، ص ص 28-29).

الشكل رقم (5) : مراحل عملية الصراع (أحمد ماهر، 2004، ص 263).



3- خصائص الصراع التنظيمي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف.
- ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل واتفاقية قد لا يكون راغبا فيها.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما ينطوي في ثناياه وإمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على القبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وقتا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بطرق سلمية أو بالقوة القسرية .
- من عناصر الصراع هو الاختلاف حول وسائل تحقيق الأهداف وإنجازها. (محمود سلمان العميان، 2002، ص 366).

4- مستويات الصراع:

4-1 الصراع بين أفراد التنظيم:

هو الصراع الذي يقع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه داخل المنظمة، وهو عادة ما يأخذ شكلا ظاهرا ملموسا، يتراوح بين الاعتراض السلمي وبين استخدام القوة والعنف، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين أفراد التنظيم حيث تحدد وعد وعي الأطراف بالتزاع القائم بينهم، كما تحدد أيضا مشاعرهم اتجاه هذا التزاع، بمعنى أن إدراك الأطراف المتنازعة للعلاقة السببية بين ما يصيبهم من ضرر أو خسارة أو بين سلوك أو موقف الأطراف الأخرى، هو الذي يحدد مشاعر الأطراف. (معن عاصرة، مروان أحمد، 2008، ص 36).

4-2 الصراع داخل المنظمة :

يحصل الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الافراد في المنظمة، أو نتيجة عدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ضل أهداف الفرد ومدركاته العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات. (خليل الشماع، 2000، ص 304).

وأهم أنواع هذه الحالة من الصراع فهي كما يلي:

- الصراع بين الأفراد: يحدث هذا الصراع بسبب اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيللة تباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الافراد، وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دورا كبيرا في تعميق أو تقليص هوة الصراع القائم بين الأفراد.
- صراع الجماعات بين المنظمة: يؤدي الاختلاف بين أفراد المنظمة إلى تكوين مجموعات تتصارع فيما بينها، لسوء تفاهم أو لبسط النفوذ السلطة، وهذا يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يضع أهداف له ويسعى لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف نفسها التي يحددها التنظيم الرسمي أو تختلف عنها، مما يبعث الصراع بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي كما قد يكون الاختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ هناك اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في اشباعهم لحاجاتهم. (بوفلجة غياث، 2002، ص 146).

4-3 الصراع بين المنظمات:

يظهر هذا الصراع بين المنظمات المختلفة والتي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صيغة اعتمادية أو تبادلية، إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل: حجم الأسواق، وهيكل العرض والطلب والأسعار.... وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة. إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، يكسب هذا النوع من الصراع للمنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسين حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة. (نور الدين عسلي، 2009، ص 12).

5- أسباب الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً للمديرين، فليس المطلوب القضاء عليها حال وحدوثها، بل إدارتها والتعامل معها بالإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة، ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها ومصادرها، وجاءت الأسباب لدى أغلب الإداريين والباحثين على النحو التالي:

1-5 الأسباب التنظيمية: هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، ولكن يمكن الإشارة إلى الأسباب التنظيمية وترجع الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي :

- عدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات.
- تعدد مستويات الإدارية، واعتماد مركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فينبش الصراع.
- نمط اتخاذ القرار بالمشاركة يتيح فرصة التعبير عن التزايدات والتعارضات الموجودة، وتوفر فرصة لظهور الاختلافات.
- محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقتسام.
- الاختلاف والتباين في الأهداف والقيم (محمد القاسم القريوتي، 2000، ص ص 251- 254).
- الاعتمادية بين الوحدات : حيث تعتمد وحدة تنظيمية معينة على وحدة أخرى.
- وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجودها، مما يترتب عنها عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمعطيات لكل وظيفة، هذا ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة عدم وجود إدارة للمعلومات.
- اختلاف معايير التقييم في نظم العوائد كلما زاد التقييم على أساس كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

5-2- الأسباب الاجتماعية:

تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة في طبيعتها ونوعيتها، وهذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد، وبينهم وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيتهم في المستوى الإداري التابع لهم وعندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وفي قراراته وممارسة التمييز بين العاملين دون وجهة حق يعمل ذلك لإيجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم البعض ومع إدارتهم. (معن عياصرة ومروان أحمد، 2001، ص41).

5-3 الأسباب الثقافية:

إن التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة، يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات، وأعراف تابعة من المجتمع الذي أتى منه، والذي نشأ وتربى فيه، فالمنظمات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه وعندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المنظمة وتتضمن أهدافها، فسوف نجد من يتعارض معها ومع من يساومها عليها، فكلما زاد التمسك بما زادت احتمالات الصراع، كما يمكن أن تكون الصراعات إلى أسباب عرقية، أو التباين في العادات والمستوى الاجتماعي. (معن عياصرة، مروان أحمد، 2001 ص 42).

6- آثار الصراع التنظيمي:

لاشك أن الصراع يولد آثارا لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل وكما وأن هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب، بل أمر صحي ومرغوب في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة حيث تكون مقبولة. وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والانتاجية.

6-1 الآثار السلبية :

يمكن أن يؤدي الصراع داخل التنظيم إلى جملة من الآثار السلبية منها:

- ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي.
- انخفاض مستوى الرضى الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج.
- يضعف التنسيق ويظهر ذلك من جراء قيام كل فرد بالنظر إلى آخر نظرة سلبية أو على مستوى الجماعات ونظرة كل جماعة للأخرى. (محمد سلطان، 2003، ص 321).
- يمكن أن يولد لدى العمال الاحباط والغضب والتوتر .
- يؤدي الصراع إلى تدهور الصحة الجسمية للأفراد (صلاح الدين عبد الباقي، 2009، ص 262).
- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
- تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ضعف الانتماء للمنظمة.
- نقص الابداع والابتكار. (واصل جميل المومني، 2006، ص 58).
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية للمنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الجهد و الوقت والمال، مما يضعف مستوى الكفاية والفعالية.

ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداء مكشوف ويمثل إضفاء الصفات السلبية وضعف الاتصال ومراقبة الآخرين من ردود الفعل الطبيعية للصراع هذا يعني خلو الصراع من الآثار الإيجابية تستدعي من المنظمة والإدارة استغلالها. (سارة زيتوني، 2014، ص 93).

6-2 الآثار الإيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث، يعترفون بأن للصراع آثار إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساس للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة للخلافة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع التغيرات التي من حولها من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل للمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميل العدواني.
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية للأفراد.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على نموه.
- يعمل على توجيه القضايا مثل الخلاف.
- يمكن أن يكون أساس العمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة (معن العياصرة، مروان أحمد، 2008، ص ص 46-47).

7- أنماط وأساليب الصراع التنظيمي:

7-1 أنماط الصراع التنظيمي:

قد بين العميان، (2002) خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الافراد في المؤسسات وهي :

7-1-1 نمط القوة والسيطرة:

ويتم هذا النمط من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة أو أن يقوم أحد الأطراف بالصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى ولو كان على حساب الطرف الآخر باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر وهو نمط حازم وغير تعاوني.

ويمثل هذا النمط لحل الصراع أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بمصالح الخاصة بالفرد أو مجموعة أدنى درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى ويعرف بمدخل " الأنانية " ويمكن أن يتحقق عندما يملك القوة والنفوذ لسيطرة وفرض الرأي، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لهذا النمط إلا أنه يعتبر مفيداً في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تطلب حلولاً سريعة (كحالة الطوارئ والأزمات).

7-1-2 نمط التعاون (المواجهة):

هو عكس التجنب، أي التعاون أطراف الصراع للإيجاد حل ملائم، وبالتالي اشباع جميع اهتمامات الأطراف الصراع وهو نمط حازم وتعاوني، والتعاون يأخذ شكل الاستثمار لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل فرد معداً إعداداً جيداً لتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن المشكلة الشخصية، وفي النهاية أن التعاون يتطلب وقتاً طويلاً والتمتع بالصبر من جميع الأشخاص المشاركين.

7-1-3 نمط التسوية:

وذلك بالتنازل كل طرف عن مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة كل الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم الحل على الإطلاق.

ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئياً، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب وليس بالعمق التعاون.

وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات والتسوية هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها الربح أو الخسارة، ويستخدم هذا النمط عندما تكون الأطراف متنازعة تمتلك قوة مناسبة بينما يسعى الاثنان لتحقيق الهدف مشترك، في الواقع تسمى هذه الاستراتيجية "بمنتصف الطريق".

7-1-4 نمط التجنب:

هو عدم قيام أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته المباشرة واهتمامات الأخر، ولا يحاول معالجة الصراع، فهذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضايا ما، وكذلك تأجيلها إلى وقت آخر أو مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم أو غير تعاوني.

إن محاولة تجنب الصراعات يمكن أن يكون حكيما عند ما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد، والتجنب هنا يكون أفضل عندما تكون فرصة النجاح قليلة.

7-1-5 نمط المجاملة (التنازل):

هو ترك أحد الأطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الاخر، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم وطاعة لأوامر الآخرين، وهو نمط غير حازم ولكن تعاوني.

وفي ضل هذا المدخل فإن الطرف المبادل لحل الصراع يضع الحد الأقصى لاهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه واهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل "الإيثار" وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة لتخلي والاستسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي يعد فيها مدخلا إيجابيا ومفيدا لحل الصراع ، وكأن أن يكون الموضوع محل الصراع هامشيا بالنسبة للجماعة أو الفرد المجامل ويمثل ذلك موقفا إيجابيا لها، كما أنه لدى بعض الأفراد أو جماعات التوصل لاتفاق والحفاظ على العلاقات الإيجابية ولو على حساب تنازلها أفضل من عدم الاتفاق. (فوز عبدالرحمن حامد أبو العساكر، 2008، ص ص 35-37).

7-2 أساليب الصراع التنظيمي:

إن المنظمة الفعالة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراعات في المنظمة، وتكيف استخدامه في تعزيز قدراتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في نجاح المنظمات الإنسانية، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد والجماعات والمنظمات وفقا للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على أسلوب السلطة (القوة) ومواجهة الصراع وحسمه وتقليصه، أما النظريات الحديثة اعتمدت أساليب مغايرة للمتطلبات التقليدية في مواجهة الصراع.

وتتوقف كيفية إدارة الصراع التنظيمي على نتائجه وآثاره، إيجابية كانت أم سلبية، فمن الضروري أن تكون للإدارة العليا القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة على الأداء التنظيمي، حيث أن لأسلوب معالجة الصراع صلة وثيقة بحسم الصراع القائم.

وفي ما يلي عرض أهم الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي:

الأساليب الثلاثة لحل الصراع عند كيلر Kelly :

- أسلوب التفاوض: هي العملية التي بموجبها جمع أطراف الصراع، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه أطراف معينة.
- أسلوب التوسط: هي عملية اللجوء إلى طرف محايد في حل الصراع، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
- أسلوب التحكيم : هناك نوعين من التحكيم الاختياري والاجباري، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع ، في حين أن التحكيم الاجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.(فوزي عبد الرحمن أبو العساكر، 2008، ص 50).
- وتطرق (الحمود 2008) إلى السبل المعتمدة حديثا في إدارة الصراع ومعالجته فقد أشار إلى أنه إذا الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليص حدة الصراع، وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية :
- أسلوب الإقناع: ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأفراد المتصارعين أو الجماعات المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع. إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ الجوانب الأكثر سوءا بالتأثير السلبي في كلا الطرفين المتصارعين.
- أسلوب السلطة: وهو أن تتحمل الإدارة مسؤوليتها إزاء الصراع المحتدم وتمارس السلطة الرسمية لفض الصراع .
- أسلوب الوساطة: يحصل أحيانا عندما عند ما يتم استخدام الأسلوبين السابقين ولا يحقق الأهداف المرجوة في معالجة الصراع، فيتم اللجوء إلى وسيط ثالث يتم قوة التأثير في أحد الأطراف.
- أسلوب التفاوض أو الحوار: إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو الحوار بين الأطراف المتصارعة غالبا ما يوصل إلى الطرفين إلى حلول إيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة. (جميل واصل المومني، 2006، ص 53-54)
- ويرى القريوتي أن الأساليب التي يمكن إتباعها في معاملة الصراع بين الأفراد هي:
- الخسارة لطرف والمكسب لطرف الأخر: وتتميز هذه الاستراتيجية بالخاصية التالية:
- تحقق لطرف رغباته على حساب رغبات وأهداف الطرف الأخر، وطالما أن جذور الصراع لم تحل فإن هناك احتمال لتكراره في المستقبل.

• استراتيجية يكسب فيها الجميع: وتمثل هذه الاستراتيجية حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه وتتعمد أسلوب مواجهة المشاكل معا، ويعرف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئا غير سليم يتعين الانتباه إليه.

• خسارة جميع أطراف الصراع: هذه الاستراتيجية لا تحقق للأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية وتبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها. (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص ص 271-271).

وقدم كيتز وكان (ketez & kahn , 1966) ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة:

- التركيز على استخدام المهارات في العلاقات الإنسانية وذلك لتحسين العلاقات أعضاء المنظمة.

- إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع وإدارته بدلا من تسكينه.

- تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين أفراد أو جماعات وفتح حوار الصراع بدلا من كبتة ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو العاملين أنفسهم. (فوزي عبدالرحمن حامد أبو العساكر، 2008، ص 50).

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية حتمية داخل أي تنظيم باعتبار أن الأفراد في تفاعل مستمر ونتيجة هذا التفاعل من الطبيعي أن يختلفوا أن يتصارعوا وحتميته تساهم في تطوير ورقي المنظمة من خلال روح المنافسة وحب الابداع والتميز مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- تحديد وتعريف مجال الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- منهج الدراسة
- 5- أدوات الدراسة
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة أساسية تسمح لنا بمعرفة وتحديد مشكلة البحث بدقة، وضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب، والاطلاع على المهام التي تقوم بها مديرية الاشغال العمومية.

عينة الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم حصر عينة الدراسة الاستطلاعية في 20 عامل بطريقة عشوائية من المجموع الكلي للعمال وذلك لتأكد من الخصائص السيكومترية للأداة الدراسة ومعرفة مدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة واتباع الخطوات التالية :

■ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:**- الصدق والثبات استبيان التماثل التنظيمي:**

أولاً- الصدق: يقصد بصدق أن يقيس الاختبار ما وضع من أجله، والهدف منه هو التأكد من القدرة الحقيقية لأداة على القياس بالأهداف التي صمم من أجلها.

✓ **صدق المحكمين:** تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالقسم علم النفس، وذلك للمصادقة عليها من حيث ملائمة الفقرات صياغة و محتوى، ومدى كفاية الأداة من حيث عدد فقراتهاشموليتها، وتنوع محتواها، مع تقديم البدائل والاقتراحات ما أمكن ولزم.

وبعد مراجعة ملاحظات الأساتذة المحكمين واقتراحاتهم، تم اجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم، ومن ثم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

✓ الصدق:

تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1- حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

1-1: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العضوية) مع الدرجة الكلية للمحور:
الجدول رقم (01) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العضوية مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
معامل الارتباط	الدرجة الكلية		معامل الارتباط	الدرجة الكلية		معامل الارتباط	الدرجة الكلية	
0,804**		6	0,750**		4	0,644**		1
مستوى الدلالة			مستوى الدلالة			مستوى الدلالة		
0,000			0,000			0,002		
حجم العينة			حجم العينة			حجم العينة		
20			20			20		
معامل الارتباط	الدرجة الكلية	7	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	5	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	2
0,890**			0,682**			0,812**		
مستوى الدلالة			مستوى الدلالة			مستوى الدلالة		
0,000			0,001			0,000		
حجم العينة			حجم العينة			حجم العينة		
20			20			20		
*الارتباط دال عند 0.05								
**الارتباط دال عند 0.01								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور العضوية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,64) و (0,89)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس العضوية.

1-2-: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور الولاء مع الدرجة الكلية للمحور.
الجدول رقم (02) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الولاء مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
معامل الارتباط	الدرجة الكلية		معامل الارتباط	الدرجة الكلية		معامل الارتباط	الدرجة الكلية	
0,853**		12	0,735**		10	0,681**		7
مستوى الدلالة			مستوى الدلالة			مستوى الدلالة		
0,000			0,000			0,001		
حجم العينة			حجم العينة			حجم العينة		
20			20			20		
معامل الارتباط	الدرجة الكلية	13	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	11	معامل الارتباط	الدرجة الكلية	8
0,874**			0,875**			0,771**		
مستوى الدلالة			مستوى الدلالة			مستوى الدلالة		
0,000			0,000			0,000		
حجم العينة			حجم العينة			حجم العينة		
20			20			20		
*الارتباط دال عند 0.05						معامل الارتباط	الدرجة الكلية	9
**الارتباط دال عند 0.01						0,482*		
						مستوى الدلالة		
						0,032		
						حجم العينة		
						20		

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الولاء والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,68) و (0,87)، ما عدا العبارة رقم (9) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وبلغت قيمة معمل

ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,48)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الولاء.

3-1: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (التشابه) مع الدرجة الكلية للمحور: الجدول رقم (03) مصفوفة ارتباطات عبارات محور التشابه مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	0,688**	20	معامل الارتباط	0,829**	17	معامل الارتباط	0,783**
مستوى الدلالة	0,001		مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	20		حجم العينة	20		حجم العينة	20
معامل الارتباط	0,849**	21	معامل الارتباط	0,820**	18	معامل الارتباط	0,546**
مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,013
حجم العينة	20		حجم العينة	20		حجم العينة	20
*الارتباط دال عند 0.05 **الارتباط دال عند 0.01			معامل الارتباط	0,837**	19	معامل الارتباط	0,816**
			مستوى الدلالة	0,000		مستوى الدلالة	0,000
			حجم العينة	20		حجم العينة	20

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور التشابه والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,68) و (0,84)، ما عدا العبارة رقم (15) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وبلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,54)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس التشابه.

الطريقة الثانية:

2-ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (04) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للمقياس وأبعاده الفرعية.

أبعاد المقياس والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العضوية	0,573**	0,01
الولاء	0,641**	0,01
التشابه	0,709**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد مقياس التماثل التنظيمي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي

(0,70/0.64/0,57) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس مقياس التماثل التنظيمي.

ثانياً- ثبات المقياس: يقصد بالثبات الاختبار أن يعطى نفس النتائج إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة على نفس الأفراد وتحت ظروف مماثلة .

وتم التأكد من ثبات المقياس التماثل التنظيمي:

1-معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (05): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمقياس التماثل التنظيمي

أبعاد المقياس والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
العضوية	0,853	06
الولاء	0,879	07
التشابه	0,902	08
الدرجة الكلية المقياس (التماثل التنظيمي)	0,844	21

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس التماثل التنظيمي كانت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,853 / 0,87 / 0,902) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس التماثل التنظيمي ككل (0,84) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن مقياس التماثل التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

- الصدق والثبات مقياس الصراع التنظيمي:

- الصدق: تم حساب الصدق عن طريق حساب الاتساق الداخلي للمقياس بطريقة:

- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس: كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مصفوفة ارتباطات العبارات مع الدرجة الكلية لمقياس الصراع

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة		
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	17	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	9	الدرجة	معامل الارتباط	1
,801**			,769**			,679**		
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,001	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	
الدرجة الكلية	معامل الارتباط	18	الدرجة الكلية	معامل الارتباط	10	الدرجة	معامل الارتباط	2
,787**			,718**			,576**		
0,000	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة		0,008	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة		20	حجم العينة	

معامل الارتباط	0,693**	معامل الارتباط	0,648**	معامل الارتباط	0,690**	معامل الارتباط	0,690**
مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,001
حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20
معامل الارتباط	0,664**	معامل الارتباط	0,674**	معامل الارتباط	0,757**	معامل الارتباط	0,757**
مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20
معامل الارتباط	0,806**	معامل الارتباط	0,772**	معامل الارتباط	0,725**	معامل الارتباط	0,725**
مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20
معامل الارتباط	0,665**	معامل الارتباط	0,660**	معامل الارتباط	0,642**	معامل الارتباط	0,642**
مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة	0,002
حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20
معامل الارتباط	0,715**	معامل الارتباط	0,640**	معامل الارتباط	0,683**	معامل الارتباط	0,683**
مستوى الدلالة	0,000	مستوى الدلالة	0,002	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,001
حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20
معامل الارتباط	0,680**	معامل الارتباط	0,680**	معامل الارتباط	0,489*	معامل الارتباط	0,489*
مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,001	مستوى الدلالة	0,029	مستوى الدلالة	0,029
حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20	حجم العينة	20

تشير البيانات الموضحة في الجدول رقم (06) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات (مقياس الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,57) و(0,80)، ما عدا العبارة رقم (8) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) وبلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,48)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس الصراع التنظيمي.

- الثبات:

تم التأكد من ثبات المقياس بطريقة: - معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا المقياس فتحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الصراع التنظيمي

ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0,948	23

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل بلغ (0,948) وهو معامل ثبات مرتفع، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

2- تحديد وتعريف مجال الدراسة:

2-1- المجال الجغرافي: يقصد به البيئة أو النطاق المكاني للإجراء البحث الميداني، حيث أجريت الدراسة في مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة.

نشأت مديرية الأشغال العمومية أثناء التنظيم الإداري لسنة 1974، تحت وصاية وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية، وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 1991 في إطار احكام المرسوم التنفيذي رقم 328/90 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990، أصبحت تحت وصاية الأشغال العمومية لتنفرد بإنجاز أشغال تخصصها لوحدها.

وتلعب دورا عموميا جدا على المستوى المحلي، فنشاطاتها موجهة نحو تطوير المنشآت القاعدية للطرق والموانئ والمطارات وكذا الصيانة والاستغلال وفك العزلة.

وتقع مديرية الأشغال العمومية لولاية المسيلة في الحي الإداري رقم 2 على الطريق الحظري رقم 1 ويحدها:

- شمالا جامعة محمد بوضياف وغربا متوسطة 500 مسكن.

- شرقا مفترق الطرق.

- جنوبا التجزئة الترابية (جراف) ومديرية النقل.

2-2- المجال الزماني: تم الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019/2019.

2-3- المجال البشري: يقصد به عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة التي أجريت عليهم الدراسة والبالغ عددهم (409) بين موظف وعامل مهني، وهذا الى غاية: 2012/12/31 مقسم كما يلي

● 118 موظف دائم و32 موظف وعون متعاقد مقسمين كما يلي:

- السلك المشترك العدد: 33.

- سلك العمال المهنيين والسائقون والحجاب العدد: 11

- العمال المتعاقدون العدد: 32 مقسمين كما يلي:

- الأعران العاملون بالتوقيت الكامل: 23.

- العاملون بالتوقيت الجزئي: 09.

● و259 عامل مهني يعملون في اشغال الصيانة الطرق وهو عدد قليل بالنظر لشبكة الطرق التي تتحوز 4.000 كلم.

وقد طبقت الدراسة على عينة قدرت ب (70) عامل وعاملة بهذه المديرية. بطريقة عشوائية

3- عينة الدراسة:

إن قيمة أي بحث علمي تتحدد بعدة عوامل منها، اختيار موضوع العينة التي اشتمل عليها، والمنهج المناسب وأدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية. فالعينة تعد من أهم هذه العوامل لذلك هي ضرورية لإجراء الدراسة التطبيقية، فهي تمثيل للمجتمع الأصلي للدراسة بكامل صفاته وخصائصه، ومن الصعب إجراء الدراسة على كامل المجتمع الأصلي، مما يستدعي اختيار جزء منه يمثلها والذي تقام عليه الدراسة، وفي دراستنا الحالية حاولنا اختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي وذلك بطريقة عشوائية بسيطة، وقد أجريت الدراسة على 70 عامل وعاملة بمديرية الأشغال العمومية ولاية لمسيلا أي ما يعادل نسبة 17% من مجتمع الدراسة.

4 - منهج الدراسة:

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث، وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه، فهو لا يقتصر على المعلومات والبيانات فقط، بل يخضع إلى تصنيف وترتيب وتحليل وتفسير هذه البيانات.

وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد وتفرض نوع المنهج المتبع. فإن الدراسة الحالية المتمثلة في معرفة العلاقة التي تربط بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية، كان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لذلك لأنه يقف على الدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها درجتها.

5- أدوات الدراسة:

يستخدم عادة أي باحث في أي دراسة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعده في الحصول على البيانات، ومعطيات موضوعية، وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وذلك على ضوء مراجعة الأدبيات الدراسات المتعلقة بكل جوانب التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة.

وعلى ذلك تم استخدام مقياس التماثل التنظيمي لباحثة (CHENEY) 1982 وترجمه للغة العربية الباحث الأردني (مازن فارس الرشيد) وينقسم مقياس التماثل التنظيمي إلى أبعاد:

الجدول رقم (08): يوضح أبعاد وفقرات مقياس التماثل التنظيمي.

الأبعاد	عدد البنود	العبارات
العضوية	06	6-1
الولاء التنظيمي	07	13-6
التشابه	08	21-13

وتعطى الإجابة التي يقدمها العامل درجة تتراوح بين 4 و 1 كما هو موضح في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): يوضح درجات بدائل التماثل التنظيمي

أبدا	نادرا	أحيانا	دائما	اتجاه العبارة
1	2	3	4	موجبة
4	3	2	1	سالبة

مقياس الصراع التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تقيس هذا المتغير وتضمن 23 سؤال حيث تراوحت أسئلة المبحوثين بين 3 و 1 كما هو موضح في الجدول رقم (10) التالي:

الجدول رقم (10): يوضح درجات بدائل الصراع التنظيمي

نادرا	أحيانا	دائما	اتجاه العبارة
1	2	3	موجبة
3	2	1	سالبة

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- لمعرفة العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في تحليل الدراسة وقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات
- اختبار الصدق والثبات.
 - معامل ألفا كرونباخ: اختبار ثبات الاستبيان من خلال العينة الاستطلاعية.
 - معامل الارتباط بيرسون: لقياس الارتباط العلاقة بين المتغيرين.
 - اختبار كولموغوروف سميرونوف، واختبار شايبروا: التحقق من الشرط التوزيعي الطبيعي لكلى المتغيرين.

الفصل الخامس

معرض ومناقشة نتائج الدراسة

1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.

5- خلاصة النتائج.

6- التوصيات.

❖ عرض النتائج:

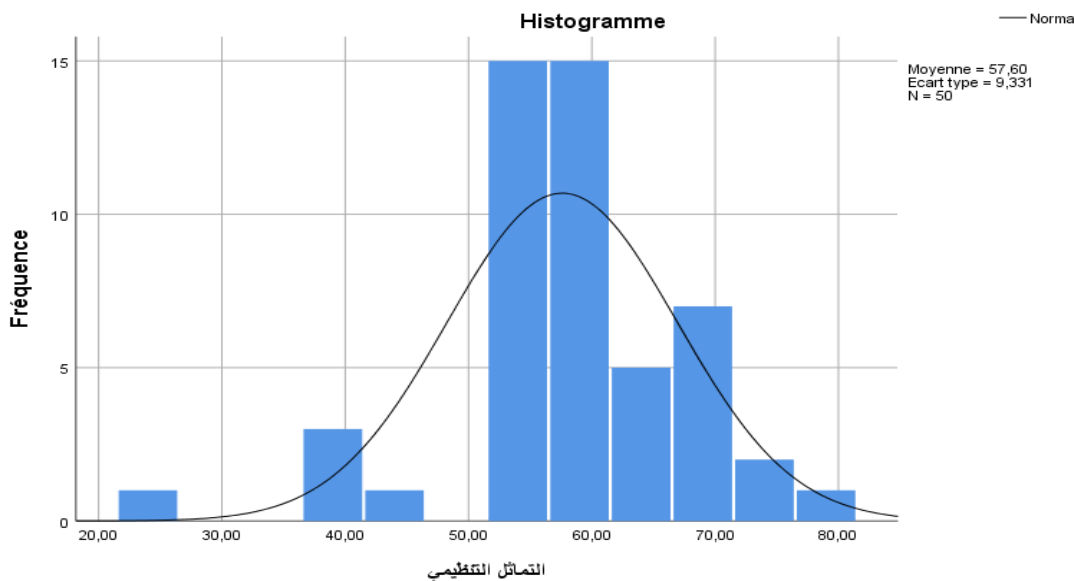
قبل البدا في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثل في (التمائل التنظيمي - الصراع التنظيمي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة

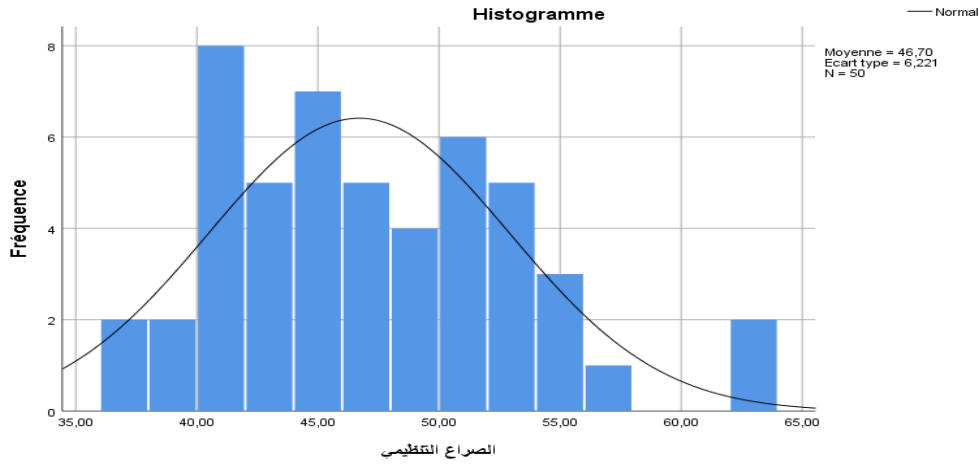
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
دال	0,006	50	0,931	0,001	50	0,174	التمائل التنظيمي
غير دال	0,041	50	0,952	,200*	50	0,108	الصراع التنظيمي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرونوف، واختبار شابيروا أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير التماثل التنظيمي - ومتغير الصراع التنظيمي، حيث جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة لمتغير التماثل التنظيمي، وغير دالة احصائيا بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي. مما يجزنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعاً غير طبيعياً، وعليه فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة هي أساليب إحصائية لا بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:

الشكل رقم (06) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير التماثل التنظيمي



الشكل رقم (07) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الصراع التنظيمي



1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

-توجد علاقة ارتباطية بين العضوية والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة. وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (12) يوضح نتائج ذلك. جدول رقم (12) يوضح قيمة معامل الارتباط بين العضوية و الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الصراع التنظيمي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	حجم العينة	
غير دالة احصائيا	0,081	0,249	50	العضوية

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية العضوية والصراع التنظيمي حيث بلغت (0,249) هي قيمة ضعيفة وموجبة وغير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين متغيري الدراسة (العضوية والصراع التنظيمي) وعليه نرفض الفرضية البحثية التي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العضوية والصراع التنظيمي وقبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود علاقة بين العضوية والصراع التنظيمي. يمكن تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الأولى التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين العضوية والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة، إلى انعدام العلاقات الاجتماعية وقلة التفاعل والتحاور بين عمالها، وهذا راجع لكبر مجموعات العمل التي لا يستطيع العامل تأكيد ذاته بين

أعضاء العمل، كذلك أن مختلف مكاتب العمل التي تحتوي على أكثر من عاملين من بينهم عامل وعاملتين في المكتب الواحد أو عكس ذلك ما خلق لهم عمل روتيني ممل وغير هادف، مما أدى إلى تثبيط الدافعية لديهم وانخفاض روح التنافس والتعاون فيما بينهم.

من خلال النتائج المتحصل عليها على عدم وجود علاقة ارتباطية بين العضوية والصراع التنظيمي وهو مؤشر غير دال، وفي ضوء الدراسات السابقة لدراسة (القرالة 2009 اثر المشاركة في بلورة التماثل التنظيمي) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والذي توصل إلى درجة مرتفعة حول التماثل التنظيمي والمشاركة المدركة والمرغوبة أثر مهم ذو دلالة إحصائية كل من القسم والكلية. وهو ما اختلف فيه مع دراستنا التي توصلنا الى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العضوية والصراع التنظيمي كما لم تتفق دراستنا مع طبيعة العينة وطبيعة نشاط العمل والبيئة الاجتماعية المختارة.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية بين الولاء والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة.

وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (13) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (13) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الولاء والصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الصراع التنظيمي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	حجم العينة	
غير دالة احصائيا	0,515	0,094	50	الولاء

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية الولاء والصراع التنظيمي حيث بلغت (0,094) هي قيمة ضعيفة جدا وموجبة وغير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين متغيري الدراسة (الولاء والصراع التنظيمي) وعليه نرفض الفرضية البحثية التي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الولاء والصراع التنظيمي وقبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود علاقة بين الولاء والصراع التنظيمي.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الجزئية الثانية التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين بعد الولاء التنظيمي والصراع التنظيمي لعمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة، إلى قلة التحفيز ونقص الإمكانيات والوسائل المادية والمعنوية التي تؤدي رفع أداء العاملين وترسيخ مبدأ الموازنة لهذه المؤسسة، إضافة إلى فقدان صفة التشابه بين أهداف واتجاهات الأفراد مع أهداف وخصائص المنظمة ما أدى إلى انخفاض سلوك المواطنة والولاء التنظيمي لعمال مديرية الأشغال العمومية، كما زاد من احتمال تركهم العمل أو عدم التزامهم لمواعيدهم المهنية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها التي دلت على عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والصراع التنظيمي وهو مؤشر غير دال، وعلى ضوء الدراسات السابقة لدراسة (مازن فارس الرشيد 2003 الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة) والتي توصل فيها إلى وجود علاقة ارتباطية في مستوى التماثل التنظيمي وعامل الخبرة والقسم الأكاديمي، واختلفت هذه الأخيرة مع دراستنا في طبيعة المتغير التابع المتمثل في الصراع التنظيمي، كما ويرى "مازن فارس الرشيد" في أبحاثه أن الولاء التنظيمي يعتبر أحد الأبعاد التي تدخل في تشكيل الهوية التنظيمية، ومن خلال ما توصلنا إليه في نتيجة دراستنا التي تعتبر قيمة ضعيفة وغير دالة في تشكيل مبدأ الهوية التنظيمية في مديرية الأشغال العمومية.

واتفقت دراستنا مع (دراسة سامر عبد المجيد بشابشة 2007 اثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي)، الذي توصل فيها إلى مستوى متدني من الولاء التنظيمي.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين التشابه والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة. وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان Rho de Spearman Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (14) يوضح نتائج ذلك. جدول رقم (14) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التشابه والصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الصراع التنظيمي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	حجم العينة	
غير دالة إحصائياً	0,329	0,141	50	التشابه

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سيرمان بين الدرجة الكلية التشابه والصراع التنظيمي حيث بلغت (0,141) هي قيمة ضعيفة جدا وموجبة وغير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين متغيري الدراسة (التشابه و الصراع التنظيمي) وعليه نرفض الفرضية البحثية التي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التشابه و الصراع التنظيمي وقبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود علاقة بين التشابه و الصراع التنظيمي.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية الثالثة التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائيا بين التشابه والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة، بما أن التشابه يأخذ صفة التداخل بين خصائص المنظمة وخصائص الشخصية للأفراد ما يمكنهم من التصاقهم التام بمنظمتهم ويرون هويتهم من خلالها، إلا أن ما توصلنا إليه في الفرضية الجزئية الثالثة لعمال مديرية الأشغال العمومية تؤكد أنهم غير مدركين لوجود قيم وأهداف وخصائص مشتركة بينهم وبين جماعة العمل والإدارة ككل، ما أثر سلبا وبشكل كبير على أدائهم للعمل، وهو ما يؤكد انعدام العلاقة بين التشابه الذي سببه عدم توافق بين المديرية الأشغال مع عمالها في عديد من الخصائص والثقافات، والصراع الذي هو متعدد الأسباب سواء كانت اجتماعية أو تنظيمية ثقافية، ما أدى بدوره إلى ضعف التماسك والتواصل بين العمال وانخفاض مستوى رضاهم عن العمل.

من خلال النتائج المتحصل عليها التي دلت على عدم وجود علاقة بين التشابه والصراع وهو مؤشر غير دال، وفي ضوء الدراسات السابقة لدراسة (سامر عبد المجيد 2007 تحت عنوان أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في الجامعات الأردنية)، التي توصل فيها إلى قيمة مرتفعة للتماثل التنظيمي وارتفاع قيمة التشابه رغم تدني الولاء، وهو ما اختلفت فيه مع دراستنا الحالية.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.

توجد علاقة ارتباطية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

وللتحقق من صحة هذا لفرض استخدم الباحث معامل ارتباط سيرمان Rho de Spearman

Correlation للكشف عن قيم معامل لارتباط بين المتغيرين والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (15) يوضح قيمة معامل الارتباط بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

الصراع التنظيمي				متغيري الدراسة
القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط سبيرمان Spearman	حجم العينة	
دال احصائيا عند $(\alpha=0.01)$	0,000	0,176	50	التماثل التنظيمي

ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الدرجة الكلية التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي حيث بلغت (0,176) هي قيمة ضعيفة جدا وموجبة وغير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وعليه نستنتج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين متغيري الدراسة (التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي) وعليه نرفض الفرضية البحثية التي نصت على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي وقبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود علاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية البحثية العامة التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة، والتي لاحظنا فيها استقلالية التماثل التنظيمي وأبعاده عن الصراع التنظيمي وهو ما يرجح أن يكون التماثل التنظيمي يقتصر على تشابه وتداخل أهداف الفرد مع المنظمة، وكذا العلاقات الاجتماعية التي يمكن تكوينها داخلها، ودرجة تأكيد العامل لذاته وتشكيل هويته من خلالها، أما الصراع التنظيمي قد يكون داخل المؤسسة إلا أنه نتاج لتداخل بين ظروف المهنية داخلية أو لظروف خارجية اجتماعية، إضافة إلى أسباب تنظيمية وأسباب اجتماعية التي تقصر على نقص العلاقات الاجتماعية بين العاملين وكذا اختلاف في الثقافات والعرق والدين.

وعليه يمكن القول أن قيم وأهداف عمال مديرية الأشغال العمومية غير متطابقة مع أهداف وخصائص المديرية، حيث لا تشابه للأهداف إلا بعد تشابه منظومة الفرد والقيم والاتجاهات مع ثقافة المنظمة، كما أن

معظمهم غير مدركين لذا هم إزاء أدائهم للعمل وأنهم مجبرين للأداء العمل ليس إلا. لذا على الإدارة أن تعمل على تخفيف الضغوطات التي يعيشها عمالها وتسعى جاهدة لتحقيق مطالبهم وأهدافهم حتى تصل إلى ما هو مطلوب، وتتجنب ظهور صراعات تنظيمية قد تؤدي إلى نتائج ليس بالسهل التعامل معها.

من خلال النتائج المتحصل عليها والتي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي وهو مؤشر غير دال، وفي ضوء الدراسات السابقة، لدراسة (أحمد صبيح الجنابي 2012) انعكاس الهيبة الخارجية المدركة في التماثل التنظيمي للمؤسسات الصحية من خلال الالتزام التنظيمي والتي توصل فيها إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الثلاث، والدراسة التي قام بها (أحمد مطر شمطيري 2012) درجة ممارسة الأدوار القيادية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى عمداء الكليات والتي توصل فيها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دال إحصائية بين النمط الديمقراطي والتماثل التنظيمي، وهو ما لم تتفق فيه هذه الأخيرتين مع دراستنا الحالية التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباطية دال إحصائية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي. كما لم تتفق دراستنا مع دراسة التي قام بها (اياد خليل المدهون 2012) العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي (الصراع التنظيمي) الذي توصل فيها إلى وجود علاقة عكسية قوية دالة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

5- خلاصة النتائج :

5-1- الفرضية العامة:

من خلال معامل الارتباط المتحصل عليه هو (0,176)، اتضح لنا وجود قيمة ضعفة جدا وموجبة وغير دالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي، وبذلك نقول عدم تحقق الفرضية العامة أي عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة.

5-2- الفرضيات الفرعية:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العضوية والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة مسيلة وذلك من خلال نتيجة معامل الارتباط المقدر ب(0,249) وبالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى.

أما الفرضية الثانية ومن خلال النتائج المتحصل عليها لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية، ومن خلال معامل الارتباط ب (0,094) بالتالي لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية.

الفرضية الجزئية الثالثة لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التشابه والصراع التنظيمي لعمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة وذلك من خلال معامل الارتباط المقدر ب (0,141) إذن هي الأخيرة لم تتحقق.

وعليه يمكن ان نستخلص النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة بين التماثل التنظيمي وأبعاده مع الصراع التنظيمي.
- تدني مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية.
- قلة التفاعل والعلاقات الاجتماعية بين عمال مديرية الأشغال العمومية.
- عدم التكامل والتشابه في القيم والأهداف بين الإدارة والعمال.

6- التوصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- زيادة التوعية بأهمية التماثل التنظيمي ودوره الذي يلعبه في تحقيق المؤسسات لأهدافها وتقليل من ظاهرة الصراعات التنظيمية.
- العمل على جعل العاملين متماثلين مع منظماتهم من خلال اتباع وسائل مختلفة منها مثلا توليد إحساس لدى العامل بأنه جزء من المنظمة من خلال اشراكه في صنع القرار، ما ينتج عنه سلوك المواطنة والولاء تام لعمالهم.
- على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجيات العاملين وأهم الأهداف التي يسعون إليها، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في تعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على مستوى الفرد والجماعة.
- تشجيع وتحفيز مثل هذه البحوث والدراسات وعدم عرقلتها من قبل العاملين على ذلك.



خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن التماثل التنظيمي يعد من العوامل التي تلعب دورا جد مهم في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، وتحقيق للأهداف المرجوة هو ما يضمن للعامل ادراك لوحداية الارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها، ويعكس الخصائص المشتركة بينه وبين المنظمة ما يزيد من احتمال بقاء العاملين فيها وتعاون فيما بينهم، وبذلك تقل ظاهرة الصراعات التنظيمية السلبية التي تسود المؤسسات نتيجة لتعارض وعدم التوازن بين مصالح وأهداف الأفراد والجماعات والمنظمات، إلا أن في بعض الأحيان يحمل الصراع نتائج إيجابية تعود على المنظمة وعلى العاملين فيها.

وعليه جاءت دراستنا هذه لمحاولة الكشف عن العلاقة بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بمدينة المسيلة، معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي والتي توصلنا فيها إلى عدم وجود علاقة بين التماثل التنظيمي وأبعاده (التشابه، العضوية، الولاء) مع الصراع التنظيمي نتيجة لعدم وجود خصائص مشتركة بين مديرية الأشغال العمومية و العاملين فيها، إضافة إلى عدم التكامل والتناسق بين أهداف الإدارة والموظف، مما أثر على أداء العاملين وعلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. وعلى ضوء النتائج التي توصلنا إليها نأمل أن يحظى موضوع دراستنا هذه اهتمام أكثر من طرف الباحثين للوصول إلى نتائج إيجابية تساهم رفع مستوى رضى العامل وتحقيق نتائج أفضل بالنسبة للمنظمة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2- الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 3- بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، ب س.
- 4- حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، الأردن 2009.
- 5- حسن عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 6- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الغدارة مع التركيز على غدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الأردن، 2007.
- 7- رابع العايب، مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، ط1، عين المليلة، 2005.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 9- مازن فارس الرشيد، الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي " تحليل للمفهوم والابعاد السلوكية لتطبيقاته"، مركز البحوث، عمان، الأردن، 2003.
- 10- محمد حسن حميدات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 11- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2003 .
- 12- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002،
- 13- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" دار وائل للنشر، ط 5، عمان، الأردن، 2000.
- 14- معن محمود عياصرة، مروان أحمد، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل والتغير، الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2008.
- 15- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، دار حامد، ط1، عمان، لاردن، 2006.

ثانيا: المذكرات:

- 16- أحمد يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، إشراف عبد عطية بحر، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- 17- فوزي عبد الرحمن أبو العساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، إشراف يوسف عبد عطية بحر، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 18- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضى الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، إشراف إسماعيل الشناقي، جامعة الجزائر، 2008.

ثالثا: المجلات العلمية:

- 19- سارة زيتوني، الصراع التنظيمي " مصادر، مستوياته، مراحل، آثاره، كيفية التعامل معه " مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، العدد 07، 2004.
- 20- سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة العمل، عدد رقم4، الأردن، 2006.

رابعا: المصادر الأجنبية:

- 21- Alice Garcia (2006): indentification organisationnelle v.s indentification professionnelle: une approche affective , XVIIE Congres de l'AGRH- le travail au cœur de La GRH , lille la France.
- 22- Cheung M. and Wong ,C. 2010.transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and organization development journal,32(1).
- 23- F.Chedotol (2003): comment concilier identité et réactivité ? le cas des sociétés coopératives de production série économie de l'entreprise.
- 24- F. Mael and Ashforth(2010) : identification in work, war, sport and religion: Contrasting the Benefits and risks, the Executive Management Committee. England.
- 25- H. Tajfel (1978) : Social Catégorisation, social identity and Social Comparisons, Academic Prees, Londres.

خامسا: المواقع الالكترونية

- 26 - [http:// www. Cairn. Info/ zen](http://www.Cairn.Info/zen).
- 27 – [http:// www. Thasoft. Com](http://www.Thasoft.Com).



السلامة

نادرًا	أحيانًا	دائمًا	العبرة	
			أجد تناقضات في عملي	1
			طريقة العمل المحددة غير ملائمة لطبيعة المهنة	2
			لا يوجد دليل واضح مهني	3
			يركز المسؤول على الجوانب السلبية من نتائج العمل	4
			حازم في تحقيق أهدافي بأي طريقة	5
			يوجد عدل في تقييم أدائي	6
			التغيرات التنظيمية لا تتلاءم ومصصلحة العمل	7
			لا أوافق على رأي زميلي مالم يقتنع برأيي	8
			أشعر بالإحباط عندما لا تتحقق أهدافي	9
			أشعر بعدم الثقة في قدراتي	10
			خلافاتي مع زملائي تدفعني للتفكير في الاستقالة	11
			يضايقني أسلوب التسلط في التعليمات	12
			لا يوجد نظام للحوافز للتقليل من النزاعات والخلافات	13
			أفهم تصرفات الآخرين	14
			لا توجد فرص للتقدم المهني	15
			أحس بالتوتر عند وجودي بالعمل	16
			لا أشعر بالأمان الوظيفي	17
			التغيرات التنظيمية لا تلائم وظروفي الشخصية	18
			أتحكم في انفعالاتي	19
			أوقات عملي غير ملائمة	20
			أشعر بالقلق عندما أخالف الرأي	21
			تعطى لي دائما صورة سيئة عن عملي من طرف الزملاء	22
			راتبي لا يتطابق مع مجهوداتي	23

الصدق والثبات المقياس التماثل:

Corrélations																									
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Z16	Z17	Z18	Z19	Z20	Z21	Z22	Z23	الصراع التنظيمي
Z1	Corrélacion de Pearson	1	,798**	,476*	,469*	0,438	,852**	0,438	0,230	0,424	0,302	,518*	0,430	,444*	,492*	0,438	,469*	0,413	,444*	,515*	0,327	0,424	,482*	0,325	,679**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,034	0,037	0,053	0,000	0,053	0,330	0,063	0,196	0,019	0,058	0,050	0,027	0,053	0,037	0,070	0,050	0,020	0,160	0,063	0,031	0,162	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z2	Corrélacion de Pearson	,798**	1	0,347	0,302	,592**	,676**	0,284	0,351	0,267	0,134	0,368	0,430	0,283	,492*	0,284	0,333	,525*	0,283	0,364	,452*	0,267	0,346	0,149	,576**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,133	0,196	0,006	0,001	0,224	0,129	0,255	0,573	0,110	0,058	0,227	0,027	0,224	0,152	0,017	0,227	0,115	0,045	0,255	0,135	0,530	0,008
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z3	Corrélacion de Pearson	,476*	0,347	1	,512*	0,206	,571**	0,206	,724**	0,420	0,299	0,354	0,443	,566**	,662**	0,401	0,407	,512*	0,360	0,425	,448*	0,420	,718**	0,235	,690**
	Sig. (bilatérale)	0,034	0,133		0,021	0,384	0,009	0,384	0,000	0,065	0,201	0,126	0,051	0,009	0,001	0,079	0,075	0,021	0,119	0,062	0,048	0,065	0,000	0,319	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z4	Corrélacion de Pearson	,469*	0,302	,512*	1	,688**	0,349	,688**	0,161	,885**	,861**	0,349	0,254	,937**	0,159	,688**	0,315	,444*	,937**	0,327	0,250	,885**	0,248	,786**	,757**
	Sig. (bilatérale)	0,037	0,196	0,021		0,001	0,131	0,001	0,499	0,000	0,000	0,132	0,280	0,000	0,504	0,001	0,176	0,050	0,000	0,160	0,288	0,000	0,292	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z5	Corrélacion de Pearson	0,438	,592**	0,206	,688**	1	0,341	,532*	0,249	,729**	,688**	0,269	,533*	,645**	0,291	,532*	0,243	,688**	,768**	0,254	,554*	,729**	0,171	,608**	,725**
	Sig. (bilatérale)	0,053	0,006	0,384	0,001		0,142	0,016	0,291	0,000	0,001	0,252	0,015	0,002	0,213	0,016	0,302	0,001	0,000	0,281	0,011	0,000	0,472	0,004	0,000

	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z6	Corrélation de Pearson	,852**	,676**	,571**	0,349	0,341	1	0,341	0,389	0,423	0,204	0,307	0,405	,456*	,571**	0,341	,514*	0,398	0,316	0,421	0,306	0,423	,549*	0,237	,642**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,009	0,131	0,142		0,142	0,090	0,063	0,389	0,188	0,077	0,043	0,009	0,142	0,021	0,082	0,175	0,064	0,190	0,063	0,012	0,315	0,002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z7	Corrélation de Pearson	0,438	0,284	0,206	,688**	,532*	0,341	1	0,120	,729**	,688**	,497*	0,175	,645**	0,291	,532*	,656**	0,348	,768**	,484*	0,172	,729**	0,377	,875**	,683**
	Sig. (bilatérale)	0,053	0,224	0,384	0,001	0,016	0,142		0,615	0,000	0,001	0,026	0,461	0,002	0,213	0,016	0,002	0,132	0,000	0,031	0,468	0,000	0,101	0,000	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z8	Corrélation de Pearson	0,230	0,351	,724**	0,161	0,249	0,389	0,120	1	0,132	0,161	0,171	,515*	0,242	,590**	0,064	0,236	,562**	0,048	0,254	,542*	0,132	,496*	0,074	,489*
	Sig. (bilatérale)	0,330	0,129	0,000	0,499	0,291	0,090	0,615		0,580	0,499	0,471	0,020	0,305	0,006	0,787	0,317	0,010	0,840	0,280	0,014	0,580	0,026	0,758	0,029
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z9	Corrélation de Pearson	0,424	0,267	0,420	,885**	,729**	0,423	,729**	0,132	1	,885**	0,315	0,265	,815**	0,276	,729**	0,390	,451*	,941**	0,283	0,254	,878**	0,348	,832**	,769**
	Sig. (bilatérale)	0,063	0,255	0,065	0,000	0,000	0,063	0,000	0,580		0,000	0,176	0,258	0,000	0,238	0,000	0,089	0,046	0,000	0,227	0,280	0,000	0,132	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z10	Corrélation de Pearson	0,302	0,134	0,299	,861**	,688**	0,204	,688**	0,161	,885**	1	0,349	0,254	,803**	0,159	,688**	0,315	,444*	,937**	0,327	0,250	,885**	0,248	,932**	,718**
	Sig. (bilatérale)	0,196	0,573	0,201	0,000	0,001	0,389	0,001	0,499	0,000		0,132	0,280	0,000	0,504	0,001	0,176	0,050	0,000	0,160	0,288	0,000	0,292	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Z11	Corrélation de Pearson	,518 [*]	0,368	0,354	0,349	0,269	0,307	,497 [*]	0,171	0,315	0,349	1	,451 [*]	0,270	,468 [*]	0,269	,803 ^{**}	,473 [*]	0,390	,947 ^{**}	0,430	0,315	,510 [*]	0,438	,648 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,019	0,110	0,126	0,132	0,252	0,188	0,026	0,471	0,176	0,132		0,046	0,249	0,037	0,252	0,000	0,035	0,089	0,000	0,059	0,176	0,022	0,054	0,002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z12	Corrélation de Pearson	0,430	0,430	0,443	0,254	,533 [*]	0,405	0,175	,515 [*]	0,265	0,254	,451 [*]	1	0,306	,495 [*]	0,175	0,408	,905 ^{**}	0,306	,513 [*]	,967 ^{**}	0,357	0,384	0,200	,674 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,058	0,058	0,051	0,280	0,015	0,077	0,461	0,020	0,258	0,280	0,046		0,189	0,027	0,461	0,074	0,000	0,189	0,021	0,000	0,122	0,094	0,398	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z13	Corrélation de Pearson	,444 [*]	0,283	,566 ^{**}	,937 ^{**}	,645 ^{**}	,456 [*]	,645 ^{**}	0,242	,815 ^{**}	,803 ^{**}	0,270	0,306	1	0,219	,645 ^{**}	0,353	,491 [*]	,871 ^{**}	0,363	0,301	,941 ^{**}	0,299	,737 ^{**}	,772 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,050	0,227	0,009	0,000	0,002	0,043	0,002	0,305	0,000	0,000	0,249	0,189		0,354	0,002	0,127	0,028	0,000	0,115	0,197	0,000	0,201	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z14	Corrélation de Pearson	,492 [*]	,492 [*]	,662 ^{**}	0,159	0,291	,571 ^{**}	0,291	,590 ^{**}	0,276	0,159	,468 [*]	,495 [*]	0,219	1	0,291	,515 [*]	,499 [*]	0,219	,533 [*]	,493 [*]	0,276	,956 ^{**}	0,214	,660 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,027	0,027	0,001	0,504	0,213	0,009	0,213	0,006	0,238	0,504	0,037	0,027	0,354		0,213	0,020	0,025	0,354	0,015	0,027	0,238	0,000	0,365	0,002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z15	Corrélation de Pearson	0,438	0,284	0,401	,688 ^{**}	,532 [*]	0,341	,532 [*]	0,064	,729 ^{**}	,688 ^{**}	0,269	0,175	,645 ^{**}	0,291	1	0,243	0,348	,768 ^{**}	0,254	0,172	,729 ^{**}	0,377	,608 ^{**}	,640 ^{**}

	Sig. (bilatérale)	0,053	0,224	0,079	0,001	0,016	0,142	0,016	0,787	0,000	0,001	0,252	0,461	0,002	0,213		0,302	0,132	0,000	0,281	0,468	0,000	0,101	0,004	0,002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z16	Corrélation de Pearson	,469 [*]	0,333	0,407	0,315	0,243	,514 [*]	,656 ^{**}	0,236	0,390	0,315	,803 ^{**}	0,408	0,353	,515 [*]	0,243	1	,503 [*]	0,353	,856 ^{**}	0,389	0,390	,553 [*]	,514 [*]	,680 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,037	0,152	0,075	0,176	0,302	0,021	0,002	0,317	0,089	0,176	0,000	0,074	0,127	0,020	0,302		0,024	0,127	0,000	0,090	0,089	0,012	0,021	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z17	Corrélation de Pearson	0,413	,525 [*]	,512 [*]	,444 [*]	,688 ^{**}	0,398	0,348	,562 ^{**}	,451 [*]	,444 [*]	,473 [*]	,905 ^{**}	,491 [*]	,499 [*]	0,348	,503 [*]	1	,491 [*]	,536 [*]	,944 ^{**}	,538 [*]	0,398	0,398	,801 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,070	0,017	0,021	0,050	0,001	0,082	0,132	0,010	0,046	0,050	0,035	0,000	0,028	0,025	0,132	0,024		0,028	0,015	0,000	0,014	0,082	0,082	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z18	Corrélation de Pearson	,444 [*]	0,283	0,360	,937 ^{**}	,768 ^{**}	0,316	,768 ^{**}	0,048	,941 ^{**}	,937 ^{**}	0,390	0,306	,871 ^{**}	0,219	,768 ^{**}	0,353	,491 [*]	1	0,363	0,301	,941 ^{**}	0,299	,877 ^{**}	,787 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,050	0,227	0,119	0,000	0,000	0,175	0,000	0,840	0,000	0,000	0,089	0,189	0,000	0,354	0,000	0,127	0,028		0,115	0,197	0,000	0,201	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z19	Corrélation de Pearson	,515 [*]	0,364	0,425	0,327	0,254	0,421	,484 [*]	0,254	0,283	0,327	,947 ^{**}	,513 [*]	0,363	,533 [*]	0,254	,856 ^{**}	,536 [*]	0,363	1	,490 [*]	0,400	,570 ^{**}	0,421	,693 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	0,020	0,115	0,062	0,160	0,281	0,064	0,031	0,280	0,227	0,160	0,000	0,021	0,115	0,015	0,281	0,000	0,015	0,115		0,028	0,080	0,009	0,064	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Z20	Corrélation de Pearson	0,327	,452*	,448*	0,250	,554*	0,306	0,172	,542*	0,254	0,250	0,430	,967**	0,301	,493*	0,172	0,389	,944**	0,301	,490*	1	0,351	0,372	0,197	,664**
	Sig. (bilatérale)	0,160	0,045	0,048	0,288	0,011	0,190	0,468	0,014	0,280	0,288	0,059	0,000	0,197	0,027	0,468	0,090	0,000	0,197	0,028		0,129	0,107	0,406	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z21	Corrélation de Pearson	0,424	0,267	0,420	,885**	,729**	0,423	,729**	0,132	,878**	,885**	0,315	0,357	,941**	0,276	,729**	0,390	,538*	,941**	0,400	0,351	1	0,348	,832**	,806**
	Sig. (bilatérale)	0,063	0,255	0,065	0,000	0,000	0,063	0,000	0,580	0,000	0,000	0,176	0,122	0,000	0,238	0,000	0,089	0,014	0,000	0,080	0,129		0,132	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z22	Corrélation de Pearson	,482*	0,346	,718**	0,248	0,171	,549*	0,377	,496*	0,348	0,248	,510*	0,384	0,299	,956**	0,377	,553*	0,398	0,299	,570**	0,372	0,348	1	0,313	,665**
	Sig. (bilatérale)	0,031	0,135	0,000	0,292	0,472	0,012	0,101	0,026	0,132	0,292	0,022	0,094	0,201	0,000	0,101	0,012	0,082	0,201	0,009	0,107	0,132		0,179	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Z23	Corrélation de Pearson	0,325	0,149	0,235	,786**	,608**	0,237	,875**	0,074	,832**	,932**	0,438	0,200	,737**	0,214	,608**	,514*	0,398	,877**	0,421	0,197	,832**	0,313	1	,715**
	Sig. (bilatérale)	0,162	0,530	0,319	0,000	0,004	0,315	0,000	0,758	0,000	0,000	0,054	0,398	0,000	0,365	0,004	0,021	0,082	0,000	0,064	0,406	0,000	0,179		0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,679**	,576**	,690**	,757**	,725**	,642**	,683**	,489*	,769**	,718**	,648**	,674**	,772**	,660**	,640**	,680**	,801**	,787**	,693**	,664**	,806**	,665**	,715**	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,008	0,001	0,000	0,000	0,002	0,001	0,029	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,002	0,002	0,001	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,001	0,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,948	23

الدراسة الأساسية:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الصراع التنظيمي	0,108	50	,200	0,952	50	0,041
التمائل التنظيمي	0,174	50	0,001	0,931	50	0,006

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Corrélations

	العضوية	الولاء	التشابه	الصراع التنظيمي

العضوية	Corrélation de Pearson	1	,429**	,511**	0,249
	Sig. (bilatérale)		0,002	0,000	0,081
	N	50	50	50	50
الولاء	Corrélation de Pearson	,429**	1	,611**	0,094
	Sig. (bilatérale)	0,002		0,000	0,515
	N	50	50	50	50
التشابه	Corrélation de Pearson	,511**	,611**	1	0,141
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,329
	N	50	50	50	50
الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	0,249	0,094	0,141	1
	Sig. (bilatérale)	0,081	0,515	0,329	
	N	50	50	50	50
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Corrélations			
		التمائل التنظيمي	الصراع التنظيمي
التمائل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	0,176
	Sig. (bilatérale)		0,222
	N	50	50

الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	0,176	1
	Sig. (bilatérale)	0,222	
	N	50	50

الصدق والثبات التماثل التنظيمي:

Corrélations								
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	العضوية
Q1	Corrélation de Pearson	1	0,179	,748**	0,267	0,440	0,358	,644**
	Sig. (bilatérale)		0,451	0,000	0,255	0,052	0,121	0,002
	N	20	20	20	20	20	20	20
Q2	Corrélation de Pearson	0,179	1	0,349	,774**	,532*	,832**	,812**
	Sig. (bilatérale)	0,451		0,132	0,000	0,016	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Q3	Corrélation de Pearson	,748**	0,349	1	0,130	,677**	,594**	,750**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,132		0,584	0,001	0,006	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Q4	Corrélation de Pearson	0,267	,774**	0,130	1	0,322	,542*	,682**
	Sig. (bilatérale)	0,255	0,000	0,584		0,166	0,014	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20
Q5	Corrélation de Pearson	0,440	,532*	,677**	0,322	1	,763**	,804**
	Sig. (bilatérale)	0,052	0,016	0,001	0,166		0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
Q6	Corrélation de Pearson	0,358	,832**	,594**	,542*	,763**	1	,890**
	Sig. (bilatérale)	0,121	0,000	0,006	0,014	0,000		0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20
العضوية	Corrélation de Pearson	,644**	,812**	,750**	,682**	,804**	,890**	1
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								

Corrélations

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	الولاء
Q7	Corrélation de Pearson	1	0,386	0,000	0,288	,582**	,762**	,466*	,681**
	Sig. (bilatérale)		0,093	1,000	0,219	0,007	0,000	0,038	0,001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Q8	Corrélation de Pearson	0,386	1	0,231	0,373	,593**	,519*	,910**	,771**
	Sig. (bilatérale)	0,093		0,327	0,105	0,006	0,019	0,000	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Q9	Corrélation de Pearson	0,000	0,231	1	,729**	0,322	0,175	0,341	,482*
	Sig. (bilatérale)	1,000	0,327		0,000	0,166	0,461	0,141	0,032
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Q10	Corrélation de Pearson	0,288	0,373	,729**	1	,581**	,533*	,510*	,735**
	Sig. (bilatérale)	0,219	0,105	0,000		0,007	0,015	0,022	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Q11	Corrélation de Pearson	,582**	,593**	0,322	,581**	1	,782**	,699**	,875**
	Sig. (bilatérale)	0,007	0,006	0,166	0,007		0,000	0,001	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Q12	Corrélation de Pearson	,762**	,519*	0,175	,533*	,782**	1	,648**	,853**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,019	0,461	0,015	0,000		0,002	0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
Q13	Corrélation de Pearson	,466*	,910**	0,341	,510*	,699**	,648**	1	,874**
	Sig. (bilatérale)	0,038	0,000	0,141	0,022	0,001	0,002		0,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20
الولاء	Corrélation de Pearson	,681**	,771**	,482*	,735**	,875**	,853**	,874**	1
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,032	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		العضوية	الولاء	التشابه	TOTAL
العضوية	Corrélation de Pearson	1	0,024	0,267	,573**
	Sig. (bilatérale)		0,921	0,256	0,008
	N	20	20	20	20
الولاء	Corrélation de Pearson	0,024	1	0,087	,641**
	Sig. (bilatérale)	0,921		0,714	0,002

	N	20	20	20	20
التشابه	Corrélation de Pearson	0,267	0,087	1	,709**
	Sig. (bilatérale)	0,256	0,714		0,000
	N	20	20	20	20
TOTAL	Corrélation de Pearson	,573**	,641**	,709**	1
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,002	0,000	
	N	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,853	6

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,879	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,902	8

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,844	21