

تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي

بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

أ.م.د. فاضل حمد سلمان/ كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد/الإدارة العامة
الباحث/ خالد مهدي صالح

المستخلص

تناول البحث الحالي تأثير الصراع البناء على التماثل التنظيمي إذ يحظى هذان الموضوعان بأهمية نسبية في مجال الإدارة لأنهما موضوعان حديثان نسبياً ولهما تأثير كبير في نجاح المنظمات . هدف البحث هو الكشف عن مستوى الصراع البناء في مركز وزارة التخطيط وتأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي. لذلك تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين بحثت الأولى في العلاقة بين المتغيرين وانبثق عنها أربع فرضيات فرعية تبحث في علاقة كل بعد من أبعاد الصراع البناء (تطوير الأفراد وحل المشاكل وبناء التماسك والمشاركة الفاعلة) مع التماثل التنظيمي. واستخدمت في ذلك عدة وسائل احصائية منها الوسط الحسابي والأرتباط والأنحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وتم تطبيق البحث على عينة عشوائية من موظفي مركز وزارة التخطيط حيث بلغ عدد افراد العينة (83) وتم جمع المعلومات عن طريق الأستبانة والمقابلات الشخصية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة بين الصراع البناء والتماثل التنظيمي كذلك وجود اثر للصراع البناء على التماثل التنظيمي. فضلا عن ذلك توصل البحث إلى ان مستوى الصراع البناء والتماثل التنظيمي لم يكن بالمستوى المطلوب. واختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة تثقيف العاملين في الوزارة بالآثار الإيجابية للصراع البناء ودوره في إيجاد مناخ من التعاون والثقة بين الافراد في الوزارة ودوره في تحسين الاداء للوزارة وضرورة الابتعاد عن منطق (رابح- خاسر) في الصراع . فضلا عن ذلك على الوزارة الاهتمام والمحافظة على العلاقة الايجابية التي تربط الفرد بها كون هذه العلاقة تسهم بزيادة الدافعية والرغبة في البقاء للعمل فيها وتأثير ذلك على أداءه ورفع كفاءته.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الصراع البناء- التماثل التنظيمي.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ٢١ العدد ٨٢
□ الصفحات ٢٣٨-٢٦٨

*البحث مستل من رسالة ماجستير



المقدمة

إن الحقيقة التي أجمع عليها الباحثون في مجال الإدارة هو أن الصراع ظاهرة لا يمكن كبتها أو منعها من الظهور في المنظمات. ولكن يمكن معالجتها وأدارتها بطريقة تبرز الوجه الآخر للصراع وهو الصراع البناء أو الصراع الوظيفي. إن الصراع البناء يقلل من الآثار السلبية للصراع وقد يزيد من فعالية المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها. وهذا ما أكده الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي. إن الصراع البناء له فوائد كثيرة فهو يساعد على التفكير في حلول علاجية للصراع أو حلول (أستباقية) غير تقليدية للمشاكل مما يؤدي إلى زيادة التماسك الداخلي للجماعة، ويعد سبب مهم للتغيير داخل المنظمات.. إن زرع ثقافة الصراع البناء داخل الأفراد ونشر القيم والاتجاهات لتبني لغة الحوار البناء داخل المنظمات يؤدي إلى خلق مناخ يساعد على التفاعل الإيجابي بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد والإدارة. وكذلك فإن نشر مثل هذه الثقافة داخل المنظمة من شأنه أن يقوي علاقة الفرد بالمنظمة. ويساعد على رسم صورة إيجابية للمنظمة لدى الفرد الذي يعمل فيها تجعله يشعر بالفخر كونه يعمل فيها. وتجعله ينظر إلى المشكلات التي تواجه المنظمة على أنها مشاكله الشخصية. هذه العوامل وغيرها تؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة والذي يعبر عن رابطة عاطفية قوية جدا تربط الفرد بالمنظمة تجعله يرفض التخلي عنها على الرغم من كثرة الخيارات والمغريات من حوله. أن التماثل التنظيمي يدفع الأفراد إلى الانسجام في سلوكهم لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم من مهارات وخبرة لمنظمتهم.. كما انه يساعد على تحسين مكانة المنظمة في المجتمع وتقليل مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي وتقبلهم له. ويساعد العاملين على الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

المحور الأول/ منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً. منهجية البحث

١: مشكلة البحث

تعاني منظمات اليوم من صراعات تنظيمية سواء كان بين العاملين فيها ، أو بينهم وبين اداراتها مما يؤثر سلبيا على أدائها وتحقيق أهدافها. وإذا كان الصراع يوحى بأن كل نتائجه هدامة إلا أن المختصين في مجال الإدارة يدركون أن هناك وجه آخر له. وهو وجه إيجابي يسمى بالصراع البناء. أن ادراك العاملين في المنظمة للصراع البناء وتبني لغة الحوار البناء وادارة الخلافات على مبدأ (رابح - رابح) من شأنه ان يساهم في تطوير علاقة العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها والذي بدوره يساهم في تعزيز فرص التماثل معها. إن عدم ادراك العاملين في المنظمة المبحوثة لأهمية الصراع البناء واثره في تماثلهم مع المنظمة التي يعملون فيها يمثل مشكلة هذا البحث. ولغرض تأطير المشكلة وتوضيحها في المنظمة المبحوثة بشكل أفضل لا بد أن نتار التساؤلات الآتية:

- أ.ما مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة لأهمية الصراع البناء ومدى معرفة أبعاده؟
- ب. ما مدى إدراك العاملين في المنظمة المبحوثة للتماثل التنظيمي ومدى معرفة أبعاده ؟
- ج.هل يؤثر الصراع البناء في التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

٢: أهمية البحث

جاء هذا البحث في محاولة منه لاستكمال الجهود المعرفية السابقة بالتعرف أكثر على التأثيرات الإيجابية للصراع ودورها في زيادة الدافعية والرضا الوظيفي وإيجاد مناخ من الثقة والحوار البناء بين الأفراد العاملين في المنظمة أو بين الإدارة والأفراد مما يعزز من التماثل التنظيمي في المنظمة. وتبرز أهمية البحث كذلك في أنه سيقدم معلومات أكثر حول مفهومي الصراع البناء والتماثل التنظيمي وتوضيح أبعادهما والعوامل المؤثرة فيهما والعلاقة بينهما واثر الصراع البناء في التماثل التنظيمي وأهمية ذلك بالنسبة للفرد والمنظمة في إيجاد بيئة إيجابية للعمل يشعر من خلالها الأفراد بوجود روح من الولاء والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها. ان ما سوف يتوصل إليه هذه البحث من نتائج وتوصيات من شأنها ان تقدم اسهاماً علمياً في تقليل التأثيرات السلبية للصراع في المنظمة المبحوثة، فضلا عن دفع المنظمة والأفراد الذين يعملون فيها نحو التماثل التنظيمي. وإذا كان هذا البحث يخص وزارة التخطيط ، فإن فائدته لا تقتصر على المنظمة المذكورة، إذ ستستفيد المنظمات العامة الأخرى من نتائج هذه البحث وقد تتبع التوصيات التي ترد فيها مما يقلل من تأثيرات الصراع الهدام فيها. ويعزز الصراع البناء.

٣: اهداف البحث

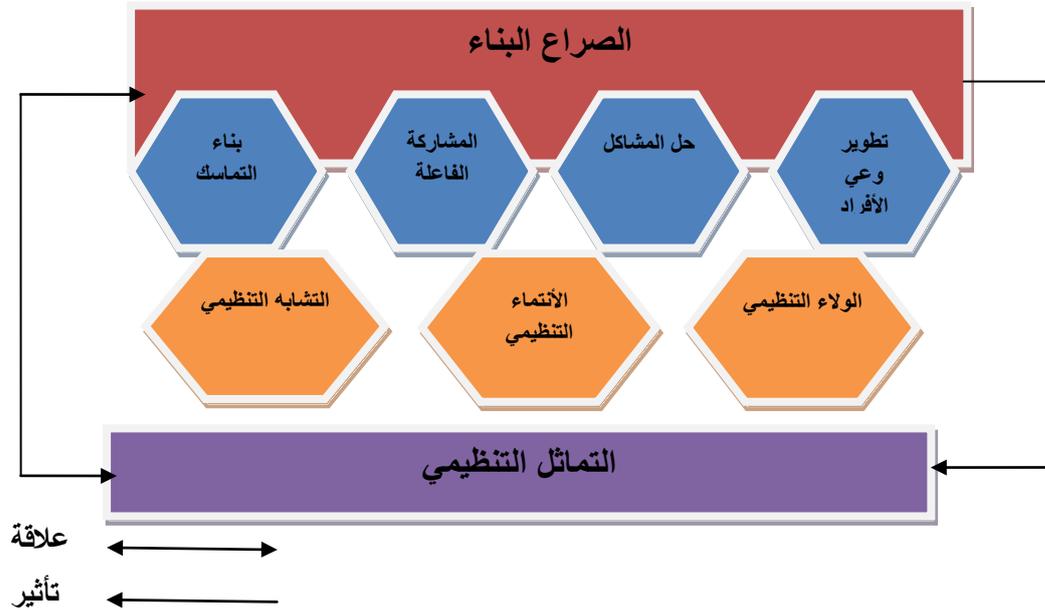
يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

- أ.إستكمال جهود الباحثين السابقين في مجال متغيري البحث.
- ب.دراسة الصراع البناء بصورة أكثر دقة في المنظمة المبحوثة وتقديم معلومات أكثر حول أبعاده ودوره بالنسبة للمنظمات
- ج.تقديم معلومات أكثر عن أهمية ودينامكية وابعاد التماثل التنظيمي والاستفادة منها في توضيح ما تحققه من نجاح للمنظمات.
- د.الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة في مجال متغيري البحث في توضيح المفاهيم والنظريات الخاصة بهما.
- هـ.تقديم اسهاماً علمياً في المجال الإداري لبلادنا عن أهمية الصراع البناء واثره في التماثل التنظيمي وكذلك الاستفادة من التطبيقات ذات الصلة بالموضوع من خلال الرجوع إلى الاستنتاجات والتوصيات التي سيتوصل إليها البحث.

٤: المخطط الفرضي للبحث

- تم وضع مخطط مقترح للبحث والذي يصور حركة متغيرات البحث المستقلة والمعتمدة والشكل (1) يوضح هذا المخطط ويتكون من قسمين :
- أ.الصراع البناء: وهو المتغير المستقل ويتضمن اربعة ابعاد وهي تمثل أبعاد الصراع البناء استنادا إلى (Capozzoli.1995.29) (تطوير وعي الافراد وحل المشاكل والمشاركة الفاعلة وبناء التماسك).
- ب.التماثل التنظيمي: وهو المتغير المعتمد ويتكون من ثلاثة ابعاد حسبما ذكر في (Cheney:1982) وهي (الولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي والتشابه التنظيمي)

شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



المصدر: من أعداد الباحث

٥: فرضيات البحث

تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين وثمان فرضيات فرعية تخص متغيرات البحث وكما يأتي :

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الصراع البناء والتماثل التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطوير وعي الأفراد وأبعاد التماثل التنظيمي

2. الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حل المشاكل وأبعاد التماثل التنظيمي

3. الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المشاركة الفاعلة وأبعاد التماثل التنظيمي

4. الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بناء التماسك وابعاد التماثل التنظيمي

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر الصراع البناء في التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لتطوير وعي الافراد في ابعاد التماثل التنظيمي.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لحل المشاكل في ابعاد التماثل التنظيمي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمشاركة الفاعلة في ابعاد التماثل التنظيمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبناء التماسك في ابعاد التماثل التنظيمي.

٦. اساليب جمع المعلومات

1. المصادر العلمية: تم الاستعانة لأغناء البحث بالكتب العربية والاجنبية والدوريات والانترنت للأطلاع على اكبر قدر ممكن عما كتب عن موضوع البحث.
2. الاستبانة : تتكون الاستبانة من جزعين يتضمن الجزء الأول المعلومات الخاصة بالعينة حيث تعرف الباحث من خلالها على مواصفات هذه العينة وهل تؤثر على مستوى ادراك الصراع والتماثل في الوزارة المبحوثة وتضمن الجزء الثاني مجموعة من الاسئلة تخص ابعاد كل متغير من متغيرات البحث وكما في الجدول (1)

جدول (1) المقاييس والفقرات الخاصة بمتغيرات وابعاد البحث

المتغير	الأبعاد	المقياس
الصراع البناء	١. تطوير وعي الافراد ٦-١ ٢. حل المشاكل ١١-٧ ٣. المشاركة الفاعلة ١٢-١٦ ٤. بناء التماسك ١٧-٢١	Cappozoli.1995
التماثل التنظيمي	١. الولاء ٢٢-٢٩ ٢. التشابه ٣٠-٣٧ ٣. الأنتماء ٣٨-٤٤	Cheney1982

أ. صدق الاستبانة

لأثبات صدق الاستبانة جرى ترتيب درجات الاجابة عن عبارات المقياس تصاعديا ثم تقسيمها إلى مجموعتين بالتساوي واخذ نسبة (27%) من اعلى الدرجات و(27%) من ادناها وتم قياس الفرق بين المجموعتين وباستخدام معامل الاختبار (Mann-Whitney) لحساب الفروق المعنوية وأظهرت النتائج أن هناك فروق معنوية بين المجموعتين وبمستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته.

ب. ثبات الاستبانة

تم أستخراج معامل (Alpha Cronbach) لغرض التحقق من معامل ثبات الاستبانة فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة (0.880) وهذا يشير ويوضح على درجة عالية من ثبات الاستبانة ومعامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق .

٧. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

1. النسبة المئوية: لعرض البيانات المتعلقة باختيار عينة البحث ووصفها



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

2. الوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة الاهمية النسبية لمتغيرات البحث ومعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

3. معامل ارتباط (Sperman): لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث

4. معامل الأندثار الخطي البسيط: لقياس تأثير كل متغير مستقل في المتغير المعتمد

٨: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها ، إذ يتناول هذا المنهج وصف ما هو كائن وتفسيره و تحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع . ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها البحث، لأغراض تحديد النتائج و الوقوف على ابرز المؤشرات (اسماعيل، 2010:10)

٩: مجتمع البحث وعينته

شمل مجتمع البحث الموظفين العاملين في مركز وزارة التخطيط حيث بلغ مجموع الموظفين (806) أما عينة البحث فقد كانت عينة عشوائية من الموظفين حيث تم توزيع مجموعة من الاستبانات تم استرجاع (83) منها أي ما نسبته (10.29%) من مجموع الموظفين في مركز الوزارة وهي نسبة كافية لأجراء البحث حيث تم استبعاد البقية لعدم الأجابة عليها أو عدم الأجابة عن بعض فقراتها .أما وصف العينة وكما موضح في الجدول (2) فقد كانت نسبة الأناث اكبر من نسبة الذكور حيث بلغت (56.6%) أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فقد كانت نسبة المتزوجين اكبر من غير المتزوجين حيث كانت (56.6%) أما بالنسبة للفئات العمرية فقد كانت الفئة العمرية (21-30) هي الأكبر من بين الفئات العمرية الأخرى حيث بلغت (48.2%) وبلغت نسبة الفئة العمرية (31-40) (30.1%) أما الفئة العمرية (41-50) فقد بلغت نسبتها (13.3%) أما الفئة العمرية (50 فأكثر) فقد بلغت نسبتها (8.4%) ولايوجد اي من افراد العينة ممن تبلغ اعمارهم ضمن الفئة (20 سنة فأقل) .أما بالنسبة للشهادات فلم يكن هناك موظفين من العينة المبحوثة ممن يحملون شهادة الدكتوراه أما الموظفين الذين يحملون شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم مقارنة مع (14.5%) أما حملة الدبلوم العالي فقد كانت نسبتهم (4.8%) أما حملة شهادة البكالوريوس فكانت نسبتهم (62.7%) أما خريجي المعاهد فكانت نسبتهم (10.8%) وكانت نسبة خريجي اعدادية فما دون (7.2%) .وكانت نسبة الموظفين ممن تبلغ خدمتهم اقل من 10 سنوات هم الأكثر حيث بلغت نسبتهم (60.2%) أما الموظفين الذين تبلغ خدمتهم (10-15) فكانت نسبتهم (22.9%)

اما ممن بلغت خدمتهم (16-20) فكانت نسبتهم (7.2%) أما من كانت خدمتهم (26 فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (6%) اما الموظفين الذين تقع خدمتهم بين (21-25) فقد كانت نسبتهم هي الاقل حيث بلغت (3.6%) أما بالنسبة للعنوان الوظيفي فكانت النسبة الاكبر هي للموظفين الذين يحملون



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

عنوان (معاون احصائي) حيث كانت نسبتهم (18.07%) أما الموظفين الذين يحملون عنوان (ملاحظ) فقد كانت نسبتهم (16.86%) والموظفين الذين يحملون عنوان (معاون ملاحظ) و(احصائي) فكانت نسبتهم (14.45%) أما الموظفين الذين يحملون عنوان (رئيس احصائيين) فقد كانت نسبتهم (12.04%) وكانت نسبة الموظفين من حملة العنوان (معاون مهندس) هي (8.43%) أما الموظفين الذين يحملون عنوان (رئيس مهندسين) و(مدير) فكانت نسبتهم (4.81%) والموظفين الذين يحملون لقب (معاون مدير) فكانت نسبتهم (3.61%) ثم جاء اخيرا الموظفين الذين يحملون عنوان (خبير) بنسبة (2.40%) .

جدول (2) وصف افراد العينة

توزيع افراد العينة بحسب الجنس			
ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	36	%43.3
2	أنثى	47	%56.6
الحالة الاجتماعية			
ت	الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية
1	غير متزوج	36	%43.4
2	متزوج	47	%56.6
العمر			
ت	الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
1	20 سنة فأقل	-	-
2	30-21	40	%48.2
3	40-31	25	%30.1
4	50-41	11	%13.3
5	51 فأكثر	7	%8.4
الشهادة			
ت	الشهادة	العدد	النسبة المئوية
1	إعدادية فما دون	6	%7.2
2	معهد	9	%10.8
3	بكالوريوس	52	%62.7
4	دبلوم عالي	4	%4.8
5	ماجستير	12	%14.5
6	دكتوراه	-	-
مدة الخدمة			
ت	مدة الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من 10 سنوات	50	%60.2
2	15-10	19	%22.9



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

3	20-16	6	7.2%
4	25-21	3	3.6%
5	26 فأكثر	5	6%
العنوان الوظيفي			
ت	العنوان الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	معاون ملاحظ	12	14.45%
2	معاون إحصائي	15	18.07%
3	معاون مهندس	7	8.43%
4	ملاحظ	14	16.86%
5	إحصائي	12	14.45%
6	رئيس مهندسين	4	4.81%
7	رئيس إحصائيين	10	12.04%
8	معاون مدير	3	3.61%
9	مدير	4	4.81%
10	خبير	2	2.40%

ثانياً. دراسات سابقة

سيتم هنا استعراض بعض الجهود البحثية التي تناولت الصراع البناء والتماثل التنظيمي بقصد الاستفادة منها وكالاتي:
١. دراسة (Kirchmeyer & Cohen, 1992) الجماعات متعددة الثقافات: أدائها ورد فعلها تجاه الصراع البناء أجريت هذه البحث على 45 مجموعة عمل مكونة من أربعة اشخاص لمعرفة تأثيرات الصراع البناء على قرارات المجموعات التي تختلف ثقافياً فيما بينها وتوصلت البحث إلى أن اسهام الأقليات الأثنية في القرارات الخاصة بالعمل كانت أقل منها بالنسبة لغير الأقليات وأوصت البحث بأن أداء الأقليات واسهامها في اتخاذ القرارات سوف يزداد باستخدام الممارسات الخاصة بالصراع البناء .

٢. دراسة حنظل (2007) إدارة الصراع البناء واثره في الابتكار
دراسة تحليلية في الشركة العامة للأدوية في سامراء أستعرض فيها الباحث متطلبات تطوير القدرات الابتكارية للأفراد العاملين في المنظمة واستعدادها بتوفير مناخ تنظيمي ملائم تسوده حالات الصراع البناء وكذلك بينت البحث بأن هناك دعم مادي واعتباري محدود للكفاءات الذهنية والتي من شأنها أن تؤدي إلى تعطيل القدرات الابتكارية للعاملين في المنظمات العراقية .

كما بينت البحث أن هناك تأثير متبادل بين كل من الصراع البناء والابتكار وهذا يتطلب أستغلال وأستثمار هذه الحالات الإيجابية لكي تكون أداة بناءة في تطوير القدرات الابتكارية والتطوير للأفراد العاملين.
٣. دراسة الشمري (2012) درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم هدفت هذه البحث إلى تحليل وقياس درجة



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وقياسها وبيان علاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم وقد بينت البحث وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات في جامعة الكويت للنمط الديمقراطي في ادارتهم للكليات وأوصت البحث بأعادة النظر في المعايير التي يتم تقويم عضو هيئة التدريس لتشمل جميع الجوانب التي تتعلق بالسلوكيات والمهارات والأنجازات والعمل على تعزيز وتكريس التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لأن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على مقدرة أعضاء هيئة التدريس على الأداء وبالتالي على عمل الجامعة بشكل عام وتم استخدام ابعاد البحث على النحو التالي . الانماط القيادية (النمط الديمقراطي والنمط الترسلني والنمط الأوتوقراطي) أما بالنسبة للتماثل التنظيمي (الولاء والانتماء والتشابه).

الحدود الثاني / الصراع البناء والتماثل التنظيمي / تأطير نظري

أولاً: الصراع البناء

١. مفهوم الصراع التنظيمي

عرف Boulding الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر." (العيان.2002: 364) أما (Dessler 1986) فقد عرف الصراعات التنظيمية بأنها "تزاغ أو خلاف ينشأ بين الأفراد أو الجماعات في التنظيم على قضايا متعلقة بالعمل. مثل المهمات والأهداف التنظيمية أو الخلافات على قضايا شخصية" (المدهون والجزراوي.1995: 508) أما (Reuver) فقد عرف الصراع على أنه " أدراك أطراف الصراع بتعارض الأهداف والقيم والآراء أو الأنشطة" (Reuver.2006:589) وعرف (العامري و الغالبي.2007: 403) الصراع على أنه " حالة تصادم تحدث نتيجة تعارض أو اختلاف التوجهات السلوكية لتحقيق الأهداف لمجموعة معينة مع أخرى " وأشار (الطويل.2001:310) أن التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع وأنه يفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجاد نظام يخلو تماما من قوى متعارضة فتواجد مثل هذه القوى يشكل عاملا من عوامل بقاء النظام واستمراره.

٢. مفهوم الصراع البناء

عرف من قبل (Ivancevich&Matteson.2002:351) أنه " المجابهة التي تكون بين مجاميع العمل والتي تزيد وتقدم المنفعة للأداء المنظمي . ويسهل بشكل عام التغيير الإيجابي والتكيف والابداع" وعرف كذلك من قبل (Massy & Dawes.2004:6) على أن الصراع البناء " هو تحدي بناء للأفكار والأعتقادات والأفتراضات وكذلك احترام وجهات نظر الآخرين والتفاعلات الإيجابية في الأخذ والعطاء". بينما يرى كل من (Shermerhorn,etal .2010:234) بأن الصراع البناء ينتج عنه فوائد للفرد أو الفريق أو المنظمة، في



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

الجانب الإيجابي الصراع يمكن أن يجلب مشاكل مهمة تظهر على السطح لذلك ينبغي التصدي لها . وهذا يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات تم اعادة النظر فيها بعناية لضمان أنه تم اتباع الطريقة الصحيحة . وهذا يؤدي إلى زيادة كمية المعلومات التي استخدمت في اتخاذ هذه القرارات.

وكذلك يمكن أن يوفر الفرص للأبداع التي تحسن من أداء الفرد والفريق والمنظمة. في الحقيقة قائد الفريق الفعال أو المدير الفعال يكون قادرا على تنشيط أو تحفيز الصراع البناء في الحالات التي يكون فيها الرضا عن الوضع الحالي في المنظمة يمنع الحاجة للتغيير والتطوير. أما (Gibson,etal,2011:263) فأشار إلى أن الصراع البناء هو مواجهة بين مجموعتين أو أكثر تعزز وتجلب الفوائد للأداء التنظيمي. عندما يكون الصراع يركز على المهام فالجدال البناء يمكن ان يحسن من عملية اتخاذ القرار ومخرجات العمل. على سبيل المثال عندما يحدث صراع بين قسمين في مستشفى حول الطريقة الأكثر كفاءة لأىصال العناية الطبية للعوائل ذات الدخل المحدود والتي تقطن في الأرياف كلا القسمين متفقين على الهدف نفسه ولكن ليس هناك اتفاق حول الوسيلة لأتجازه. ايا كانت النتائج فأن هذه العوائل في نهاية المطاف ستحصل على افضل النتائج في حالة حدوث الصراع. بدون هذا النوع من الصراع سيكون هناك التزام قليل نحو التغيير. معظم المجاميع في المنظمة سيصيبها نوع من الركود. لذلك فأن الصراع البناء يعتبر نوع من التوتر الخلاق.

٣. خصائص الصراع البناء

أشار (Cappozzoli,1995:28) إلى أن هناك اربع خصائص للصراع البناء والتي تم اعتمادها كمقياس للبحث الحالي وهي :

أ. تطوير الأفراد

أن الصراع التنظيمي يتيح الفرصة لروح التنافس الأيجابي والأختلاف البناء بين أطراف الصراع مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل. وتنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم وحفزهم للتفكير في أساليب وأستراتيجيات جديدة وتشجيعهم على التساؤل وأتاحة الفرص للنقاش ومراجعة القيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين ويعملهم وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الأبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة (راضي 2010:41) كما أن عدم الأتفاق يجعل كل فرد في الجماعة يتبع أسلوبا يحاول به الحصول على رضا أكبر عدد ممكن من الجماعة.

ينتج عنه افكار جديدة نظرا لأختلاف آرائهم ومقترحاتهم مما يجعلهم يستبدلون سلوكياتهم غير المرغوب فيها بسلوك يرضى عنه الجميع (الخراب 2006:118) وأن الصراع البناء يساعد على تنمية شخصية الافراد. اذ ينتج عن الصراع البناء فهم أفضل للمشاكل والأشخاص من هم أطراف الصراع وذلك عن طريق الكشف عن الآراء المختلفة حول المشكلة والبحث عن المعلومات حولها (Stoga 1995:275)

ب. تماسك الجماعة



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

التماسك يدل على رابطة قوية بين أعضاء الفريق تجعلهم مجموعة عمل واحدة تعمل كوحدة متماسكة. فإن الأعضاء ضمن هذه المجموعة تكون اتصالاتهم متواصلة وبحرية. على الرغم من انهم لا يحتاجون أن يكونوا اصدقاء جيدين، إلا أنهم يعملون سوية بشكل متقارب ويكون الاحترام والدعم بينهم . بالنسبة للمجموعات الأقل تماسكا يميل أعضائها إلى أن يؤدوا اعمالهم كأفراد، ويكونون معرضين للمشاكل وليست لديهم قيم وأهداف مشتركة. الفرق المتماسكة.

على اي حال، يتشاركون في المساحة المادية ،يقضون أوقات كثيرة سوية ويكون التفاعل والتعاون الداعم بينهم خلال الأوقات التي يقضونها معا (Thomas&Humphry 2010 :52) ويشير تماسك الفريق أيضا إلى درجة الجذب التي يشعر بها الأفراد تجاه الفريق وحثهم على البقاء كأعضاء فيه. أنها صفة الفريق التي تحتوي على المدى الذي يجذب من خلاله الأعضاء إلى الفريق والالتزام بمهام وأهداف الفريق. والشعور بأحاساس جماعي بالاعتزاز بالفريق. لذلك تماسك الفريق هو تجربة عاطفية وليست مجرد حسابات تتعلق بالبقاء أو بمغادرة الفريق. يوجد التماسك عندما يعتبر اعضاء الفريق أن فريقهم جزء من هويتهم الاجتماعية (Mcshane & Glinow 2010 :321- 322)

ج. المشاركة الفاعلة

وتشير إلى الدرجة التي يؤثر فيها الأفراد في كيفية تنظيم وتنفيذ العمل الخاص بهم. لكل منظمة اشكال ومستويات مختلفة من المشاركة. ففي المستوى الأدنى تحتوي المشاركة على الطلب من الأفراد بعض المعلومات لكن بدون تقديم توصيات تتعلق بالمشكلة بالإضافة إلى أنهم قد لا يعلمون شيئا عنها. أما المستوى المعتدل من المشاركة فإن الأفراد يكونون محاطين علما بالمشكلة ويقدمون توصيات حولها لمتخذي القرار. أما بالنسبة للمستوى الأعلى للمشاركة فإن عملية اتخاذ القرار بالكامل تكون من خلال الأفراد حيث أنهم يقومون بتحديد المشكلة واختيار البديل الأفضل ويقومون بتنفيذ هذا البديل. (Mcshane &Glinow,2010:213)

د. حل المشاكل

يؤدي الصراع البناء إلى حل المشاكل وذلك عن طريق البحث عن حلول لها. إن كيفية حل الصراع هو شئ حاسم في أي علاقة. إذ يحدد فيما إذا كانت تلك العلاقة سليمة أم غير سليمة أو عميقة أم سطحية (Adams.2004:1) لو رغبت أي منظمة في تحقيق اهدافها . يجب على المدراء أن يكونوا قادرين على حل أو تسوية الصراع بين الافراد والمجموعات فيها ومساعدة الأطراف الداخلة في الصراع للوصول إلى حل وسط لإنهاء الصراع. ويمكن الوصول إلى حل وسط عندما يكون كل طرف مستعد للأخذ والعطاء وتقديم تنازلات للوصول إلى حل معقول متفق عليه . عندما تكون اطراف الصراع مستعدة للتعاون مع بعضها البعض لايجاد حل للصراع يكون مقبولا لجميع الأطراف (George&Jones2012:391) إذ ان الاستماع بشكل جيد



ومفتوح لأراء الآخرين، والبناء على أفكار الآخرين، وإيجاد أرضية مشتركة وإيجاد حل يرضي كافة أطراف الصراع من الخصائص التي تؤدي إلى الصراع البناء (36; Jungst et al., 2003)

ثانيا. التماثل التنظيمي

1. مفهوم التماثل التنظيمي

التماثل لغة كما جاء في (ابن منظور.2003) من الفعل تماثل أي تشابه تطابق ومصدرها تماثل بمعنى تشابه تطابق ومائل يماثل مماثلة: الشيء. شابهه كان يماثل استأذنه في العلم والمعرفة فلان بفلان: شابهه به . مائلت أخي بأحد أصدقائي . ولا تكون المماثلة إلا بين المتفقين . لونه كلونه . طعمه كطعمه. تماثل يتماثل تماثلا : الشينان : تشابها. تماثل الرأيان . والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات /التماثل في المنطق هو علاقة الطرد والعكس التماثل في الحساب يعني تساوي العددين . التماثل في البلاغة ضرب من ضروب التشبيه (الصريرة.2005:21).

أما اصطلاحا فقد عرف (Cheney.1983:342) التماثل التنظيمي على أنه العملية التي من خلالها يربط الأفراد انفسهم بالمجتمع المنظمي أما (Ashforth&Male.1989:24-26) فقد اشارا إلى أن الأفراد يميلون إلى تقسيم أو تصنيف أنفسهم والآخرين إلى مجموعات اجتماعية مختلفة العضوية في المنظمات التي هي حالة خاصة من التماثل الاجتماعي التي من خلالها يعرف الأفراد انفسهم من خلال عضويتهم في منظمة معينة. وعملية التماثل لا تكون فقط من خلال المنظمة بأكملها لكن يمكن أن تكون مع مجموعة عمل أو مع القسم أو الوحدة الوظيفية. والأفراد يستطيعون أن يعزوا من احترامهم الذاتي ويكونون جزءا من النجاح الذي تحققه المجموعة. وأشارا كذلك إلى أن التماثل هو أدراك حسي ومعرفي وليس بالضرورة أن يكون مشتركا أو متأثرا مع أي سلوكيات خاصة أو حالات معينة. على سبيل المثال مشجع كرة القدم ليس لديه أي اتصال مباشر مع اعضاء فريق كرة القدم الذي يشجعه لكنه لديه احساس أنه جزء من النجاح الذي يحققه ذلك الفريق.

واستفاد الباحثان من نظرية الهوية الاجتماعية (التي سيتم شرحها فيما بعد) في الاسهام في وضع الأدبيات الخاصة بالتماثل التنظيمي إذ أن سلوك التماثل هو "اعتراف بأن الارتباط النفسي بالمجموعة هو فوق الأمتدادات الخاصة بالعلاقات الشخصية فالتماثل مع الجماعة يمكن أن يظهر حتى في غياب التماسك الشخصي أو التشابه والتفاعل وبالتالي يؤثر ذلك على الشعور والسلوك". أما (Dutton, etal, 1994:239) فركزوا على التماثل كفكرة هي أن مفهوم الذات الشخصية يحتوي على نفس السمات الموجودة في الهوية التنظيمية المدركة وحسب وجهة النظر هذه فان التماثل التنظيمي هو المدى الذي من خلاله يعرف الموظفين أنفسهم من خلال نفس السمات التي يعتقدون انها تميز المنظمة..... والفرد يتماثل بقوة مع المنظمة عندما:
1. تكون هويته كعضو في المنظمة أكثر بروزا من الهويات البديلة
2. يكون في مفهومه الذاتي عدد من الخصائص المشتركة التي يعتقد أنها تميز منظمته كمجموعة اجتماعية



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

وأشار (Johnson,etal,1999:158-160) بأن التماثل هو وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهوية وهو نزعة انسانية قوية لربط هوية الفرد بهوية اكبر وأن يتماثل الفرد يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتمصصها والتماثل يعني اعتناقاً وفهماً وارتباطاً بحيث يتجاوز الفرد الأختلافات للوصول إلى مواطن الألتقاء مع الآخرين. فالموظف المتماثل مع منظمته يميل إلى رؤية نفسه على أنه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الآخرين ويحتضن مصالحها. ويعدّها اساسية في قراراته الاستراتيجية وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة وأهدافها. ومن ثم تشكل أساساً لأتجاهاته وسلوكه.... وعلى هذا الأساس يعرف التماثل التنظيمي بأنه عملية يتم بها الأقتناع داخلياً وخارجياً للموظفين العاملين وتتم من خلال اندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة. وينتج عنها حالة من التماثل على اساس اندماج الرغبات. وأخيراً يشير (Carol,2001) إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعده طرق إحدى هذه الطرق تتم من خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة. أما الطريقة الأخرى والأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل يتم بمساعدة نظرية الهوية الأجتماعية (خليفة،2006:30).

٢. أنواع التماثل التنظيمي

أوضح (Elsbach,1999) في نموذجه أن للتماثل التنظيمي أربع حالات يمكن اعتبارها كأنواع له
نقلاً عن (Carlin,L,etal,2010:75-76) وهي :

أ. التماثل القوي

بعض الأفراد يتماثلون بشكل قوي مع المنظمة التي يعملون فيها فيكون تفكيرهم وتصرفاتهم بشكل يتطابق تماماً مع المنظمة التي ينتمون إليها. لذلك فالتماثل في هذه الحالة يرتبط بشكل ايجابي في أنجاز المسؤوليات المتوقعة والتحفيز والأداء وسلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي والحياسة بشكل يحقق الفائدة للفرد والمنظمة.

ب. التماثل المتناقض

هو حالة موازنة التوتر حيث أن الفرد في آن واحد يتقبل مجموعة من الجوانب الخاصة بالمنظمة ويرفض أخرى (Ashforth,2001) فقد أوضح (Kreinger&Ashforth,2004) أن هناك صراع في الأدوار وتناقض في الهويات التنظيمية وتناقضات نفسية والتي تعتبر من العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي المتناقض.

ج. عدم التماثل

وهي الحالة التي يعرف الفرد فيها نفسه من خلال معارضته لشيء ما (Elsbach&Bhattacherya,2001) حيث أن الجوانب المهمة في تحديد هوية الفرد هو معارضته لبعض أو كل الخصائص المميزة لمنظمته.(Ashforth,2001) عدم التماثل يرتبط يتناسب بشكل طردي مع بعض السلوكيات السلبية مثل اساءة استخدام المواد والآلات الخاصة بالمنظمة أو التغيب عن العمل أو التأخر عنه.

د. التماثل المحايد



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

وهي الحالة التي تمثل عدم الأهتمام بالمنظمة (Elsbach,1999) والذي ينتج عن فشل في عملية الاتصال (Pratt,2000) التماثل المحايد يكون له بعض الآثار المتعلقة بالوظيفة مثل قلة سلوكيات المواطنة عدم الشعور بالرضا . و اشار كل من (Kreiner&Ashforth,2004) إلى أن التماثل المحايد يؤدي إلى حالة عدم التماثل محذرين من أن المستويات العليا من انعزال الموظف عن المنظمة يؤدي إلى أعطاء نتائج أكثر سلبية على الأداء.

٣. نظريات التماثل التنظيمي

اشنق مفهوم التماثل التنظيمي من نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين :

أ. نظرية الهوية الاجتماعية

يشير مصطلح الهوية Identity إلى البناء النظري المعقد الذي يشمل عناصر أساسية ثلاث هي: الهوية الثقافية والهوية الاجتماعية والهوية الشخصية. وتشير الهوية الثقافية إلى القيم الثقافية الخاصة والتي تندمج في مجالات حياة الفرد كافة والتي تشكل دليل المبادئ السلوكية للفرد وهي تنبع من مصادر كثيرة منها البيئة الوطنية والدينية والمجتمع التعليمي، أما الهوية الاجتماعية فتشير إلى الخصوصية المستندة إلى الذات وارتباطها بالجماعات في المجتمع والتي يتفاعل معها الفرد مباشرة. إذ ينتمي ويرتبط كل فرد بمجموعة ويشارك في أنشطتها ويؤمن بعملها ويعارض من يعارضها مثل (الانتماء العرقي، و نادي رياضي).

أما الهوية الشخصية فتشير إلى ما يمتلكه الفرد من خصائص تميزه مثل (الموهبة الذكاء) (Schwartz&Dunkel,2009:539) وقد طورت نظرية الهوية الاجتماعية من قبل (Tajfel & Turner) (VanDick,etal,2006:520) وعرف (Tajfel&Turner,1978) الهوية الاجتماعية على أنها الجزء الخاص من مفهوم الذات الذي اشتق من أدراك الفرد لعضوية في مجموعة اجتماعية بالتوافق مع القيم والمشاعر المتعلقة بتلك العضوية.نظرية الهوية الاجتماعية توفر توضيحا نظريا لعمليات الجماعة والعلاقات داخل الجماعة. انها تستخدم منظور اجتماعي- نفسي لتوضيح كيف أن هوية الأفراد تتطور وتتشكل. (Tajfel & Turner, 1978:63) والمبدأ الجوهرى لهذه النظرية هو أن الأشخاص يحصلون على جزء من مفهومهم الذاتي من خلال الفئة والمجموعة الاجتماعية التي ينتمون إليها.وتركز نظرية الهوية الاجتماعية على الذات الجماعية حيث ان الذات تعرف بواسطة قواعد المجموعة واتصالها باعضاء الجماعة الآخرين (Scales,2007:8)

ب. نظرية تصنيف الذات

طور هذه النظرية كل من (Turner ,etal ,1978) والتي تتمحور حول الانماط المؤثرة في عمليات التماثل التنظيمي وأهميته في أغناء البحوث التي تتناول العمليات داخل الجماعة . فنظرية تصنيف الذات افترضت أن الأفراد يمكن أن يصنفوا انفسهم على ثلاث مستويات الأول مستوى المرؤوسين كأفراد



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

(يقارن فيها الفرد نفسه مع الآخرين) والثاني المستوى الوسط بوصف الفرد منتميا إلى مجموعة معينة (يقارن فيها مجموعته بالمجموعات الخارجية) والثالث مستوى المدراء في القمة (يقارن فيها الفرد نفسه مع الأفراد القادة في المنظمات الأخرى). وبغية ظهور عمليات تصنيف الذات وسلوكيات المجموعة الأيجابية بحسب نظريتي الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات فإن ذلك يتطلب شروط مسبقة تتمثل بالتماثل التنظيمي والهوية البارزة (VanDICK, 2006:521). تعتبر نظرية تصنيف الذات مهمة في تفسير التشابه والاختلاف الشخصي وكذلك لتفسير التنوع. ويؤكد Henry Tajfel على أنه من غير الممكن تخيل لقاء أو مواجهة اجتماعية بين شخصين بدون أن يتأثر أحدهما بالآخر ولو بدرجات منخفضة (Cassani, 2007:15). إن نظرية تصنيف الذات تشير إلى أن المواقف والسلوكيات والآراء التي يتم تبنيها من قبل الأفراد يتم اختيارها بطريقة ملائمة للتماثل مع المجموعة وهو محاولة للوصول إلى حالة من التوافق مع المجموعة التي من خلالها يرى الأفراد انفسهم كممثلين للمجموعة (Scales, 2007:10). وترى نظرية تصنيف الذات أن الهوية الاجتماعية والهوية الشخصية للفرد تمثلان مستويين مختلفين لتصنيف الذات. فالأهمية النسبية لدى الفرد تجاه أحد هذين المستويين هي التي تحدد درجة تعبير الفرد عن وجود حالة الاختلافات الشخصية أو التشابه الاجتماعي (Turner, 1999) ففي بعض المواقف قد تصبح الهوية الشخصية أهم من الهوية الاجتماعية وفي أحيان أخرى قد تصبح الهوية الاجتماعية أكثر بروزا وأهمية من الهوية الشخصية (Turner & Onorato, 1999 : 45)

٤. ابعاد التماثل التنظيمي

تم اعتماد الابعاد التي ذكرها (Cheney, 1982) في رسالته الموسومة (Organizational Identification as Process and Product) كابعاد للبحث الحالي وهي :

أ. الولاء

أن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للأخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك. وبالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل في الأستمرار بالعمل فيها. أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن أن تكون فقدانه بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركه لها (Allen & Meyer, 1990: 18). ويرى (Streers, 1977:46) أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. أما (حريم، 1997:107) فيعرف الولاء التنظيمي على أنه اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة. وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها. ويرى (Kantor) أن للولاء الاجتماعي ثلاثة ابعاد يرتكز عليها هي : أولاً الولاء المستمر ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية. ثانياً الولاء التلاحمي وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة والتخلي عن السلوك



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

المؤدي إلى التفكك والأنفصال عن الجماعة، ثالثا الولاء المنضبط وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة نقلا عن (خليفة، 2009 : 293).

ب. الانتماء

إن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلى الجماعة أو المنظمة. ينطلق من حاجة الفرد إلى أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية . أي أن يكون مقبولا من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والأهتمام والرعاية ولقد تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار أنه أحد الحاجات أو الدوافع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه. حيث أشار Maclelland إلى حاجة الانتماء من خلال نظرية الحاجات وعرفها على أنها الرغبة في تكوين علاقات شخصية واجتماعية قوية وصدقات مع الآخرين نقلا عن (سلطان ، 2002:140-141). ولا يمكن التنبؤ بالانتماء المجرى استنادا إلى الروابط الشخصية. ولكن بناء على هوية اجتماعية مشتركة تفترض أهدافا. أو قيما أو معتقدات مشتركة . بما في ذلك الالتزام بالاشياء الجمعية. والرغبة في الانتماء للمنظمة والعمل فيها يجعل الفرد يشعر بأنه جزء منها مؤمن بأهدافها وراغب في تنفيذها ويعمل على إقامة علاقات عمل طيبة مع زملائه وتقل لديه حالات الصراع والنزاع وحالات الشعور بالاغتراب عن المنظمة (الخليفة، 2006:40).

ج. التشابه

وهو البعد أو الركن الثالث والهام لنجاح عملية التماثل التنظيمي حيث يستدل على نجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة من خلال وجود درجة كبيرة من التشابه بين قيم واهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين (الخليفة، 2006:40) وأشار (Cheney , 1982:3) أن الأفراد يدركون التشابه مع الأفراد الآخرين في المنظمة أو مع مجموعة العمل أو وحدة فرعية في المنظمة أو مع التصور المجرى الذي يضعونه للمنظمة ككل. فالفرد ربما يدرك أنه يتشابه مع أفراد معينين في المجموعة. أو مع خصائص مجموعة معينة من خلال تشابهه مع الأهداف و معايير السلوك وكذلك الأداء. والفرد أحيانا يدرك التشابه بينه وبين مجموعة أو افراد آخرين كنموذج مثالي وقد يكون هذا التشابه غير واضح بشكل كبير ولكنه موجود لدى الافراد فالأفراد لا يتشابهون مع جميع خصائص المنظمة حيث أشار (Solan & Ruppín, 2001:18) أن الأفراد يتقبلون ويتشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابها معهم.

المحور الثالث/ الجانب الميداني

أولا. عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

١. عرض واقع ابعاد الصراع البناء وتحديد اجابات المبحوثين



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

للتعرف على واقع ابعاد الصراع البناء في وزارة التخطيط في ضوء استجابة العينة سيتم مقارنة
الاوراط الحسابية لأجابات العينة المبحوثة على الفقرات بالاستناد على قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)
درجات لمقياس ليكرت الخماسي المؤلف من (5) درجات

أ. تطوير الأفراد

وفقا للنموذج الفرضي للدراسة تم اعتماد تطوير الافراد كأحد ابعاد الصراع البناء اذ يظهر الجدول (3)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات العينة حيث كان الوسط الحسابي للفقرة (4) "تنجم الكثير من
المشكلات عن الصراع داخل المنظمة " هو الوسط الحسابي الأكبر فقد بلغ (3.70) وبأنحراف معياري
(0.92) وهذا يدل على أن الصراعات داخل الوزارة تنجم عنها الكثير من المشكلات وهذا مرجعه إلى ضعف
كفاءة اساليب ادارة الصراع المتبعة من قبل المدراء في الوزارة وعدم قدرتها على التخفيف من حدة المشاكل
الناجمة عن الصراع داخل الوزارة. اما الفقرات (1) و (2) فقد حققنا اقل وسط حسابي بلغ (2.58) وبأنحراف
معياري (0.92) و (0.96) على التوالي وهذا يدل على ان الصراع داخل الوزارة لا يؤدي إلى حدوث التنافس
الأيجابي بين افراد العينة المبحوثة بنسبة كبيرة لانخفاض مستوى ثقافة الحوار البناء داخل الوزارة التي تحفز
الافراد لتقديم مبادرات ابداعية لحل المشكلات الناجمة عن الصراع. وبلغ الوسط الحسابي العام لتطوير الافراد
(2.96) وبأنحراف معياري بلغ (0.50) ويشير ذلك إلى ان الصراعات التي تحدث في الوزارة لا تؤدي غالبا
إلى حدوث تطوير في شخصية الافراد بسبب تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للوزارة .

ب. حل المشاكل

تبين النتائج المعروضة في الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الخاصة بحل
المشاكل والتي تعكس اجابات عينة البحث. حيث حققت الفقرة (8) " يؤدي حدوث الصراعات في المنظمة إلى
أيجاد حلول مؤقتة للمشاكل وليست حلول جذرية" على أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.49) وبأنحراف معياري
بلغ (0.88) وهذا يشير إلى أن الحلول للمشاكل الناجمة عن الصراع هي حلول توفيقية غرضها اخماد
المشاكل أنيا وعدم البحث عن الأسباب الحقيقية لهذه المشاكل وحلها نهائيا بما يضمن عدم أثارها مستقبلا.
في حين حصلت الفقرة (11) " تؤدي الصراعات على الأغلب إلى التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف"
على أقل وسط حسابي بلغ (2.72) وبأنحراف معياري (1.06) وهذا يشير إلى أن الصراعات داخل الوزارة لا
تتوصل على الأغلب إلى حلول ترضي جميع الأطراف وهذا يرجع إلى غياب الحيادية في التعامل مع الأطراف
الداخلية في الصراع من قبل الإدارة لتباين مستوى النفوذ والقوة الذي يتمتع به أطراف الصراع وكذلك أختلاف
تأثيرهم على المدراء حيث تكون المحاباة لصالح الأطراف صاحبة القوة والنفوذ على حساب الأطراف الأضعف
في الصراع. وبصورة أجمالية حقق البعد الخاص بحل المشاكل وسطا حسابيا قدره (3.14) وبأنحراف معياري
(0.55) وهذا يدل على أنه على الأغلب يتم التوصل إلى حلول للمشاكل الناجمة عن الصراعات التي تحدث
داخل الوزارة إلا انها حلول توفيقية الغرض منها الخروج بحلول وقتية للمشاكل وليست حلول جذرية .

ج. المشاركة الفاعلة



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

لمعرفة المشاركة الناجمة عن الصراع في الوزارة المبحوثة توصل اليها البحث ومن خلال أجابات العينة المبحوثة وكما يوضحها الجدول رقم (3) حصلت الفقرة (15) " الخلافات بين الأفراد تجعلهم يشعرون بضرورة المشاركة في حلها من قبل الادارة" على اكبر وسط حسابي حيث بلغ (3.28) وبأنحراف معياري بلغ (0.91) ويشير هذا إلى أن الصراعات التي تحدث داخل الوزارة تجعل الأفراد يشعرون بضرورة تدخل الإدارة لحل هذه الصراعات كونهم المعنيون بجميع القرارات التي تتخذها الإدارة بالإضافة لعدم قدرتهم على حل هذه الصراعات بمفردهم بدون تدخل الإدارة أما الفقرة (16) "أعتقد أن الصراع بين الإدارة والأفراد يزيد من احتمالية تبني القرارات التشاركية من قبل الإدارة" فقد حققت اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.83) وبأنحراف معياري بلغ (0.99) وهذا يدل على أن الإدارة لا تمتلك رد فعل إيجابي تجاه الأفراد عندما يدخلون في صراعات معها ولا تبادر إلى إشراك الأفراد بالقرارات الخاصة بحل الصراعات وأن القرارات تتخذ من جانب واحد فقط هو من جانب الإدارة. أما بالنسبة لأجمالي المشاركة الفاعلة فقد حصلت على وسط حسابي بلغ (3.03) وبأنحراف معياري بلغ (0.54) وهذا يعني أن مستوى المشاركة الناجم عن الصراع يكون قريب للمستوى المتوسط أي انه توجد هنالك مشاركة ولكنها ليست بالمستوى المطلوب.

د.بناء التماسك

لمعرفة مستوى التماسك بين الافراد والمجموعات الناجم عن الصراع توصل اليها البحث ومن خلال أجابات العينة المبحوثة. وكما يظهرها الجدول رقم (3) بأن الفقرة (20) "يؤدي الصراع إلى حدوث الفرقة والتشتت بين فرق العمل والوحدات والأقسام الإدارية في المنظمة" على أكبر وسط حسابي حيث بلغ (3.52) وبأنحراف معياري (1.05) وهذا يعكس مدى الفرقة والتشتت الذي يحدث بين الأفراد في الوزارة جراء الصراعات التي تحدث وهذا مرجعه الأساس إلى غياب لغة الحوار البناء وإدارة الخلافات على مبدأ (رابح - رابح) وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة الوزارة. أما الفقرة (17) "يؤدي الصراع في المنظمة إلى زيادة التقارب بين الأفراد" و (21) "يؤدي الصراع في المنظمة إلى ازدياد الثقة وتخفيض الشك بين الأفراد" فقد بلغ وسطهما الحسابي (2.33) وبأنحراف معياري (0.88) و (0.95) على التوالي حيث أجاب على الفقرة اي ان الصراع في المنظمة لا يؤدي غالبا الى الثقة والتقارب بين الأفراد في الوزارة المبحوثة بل بالعكس من ذلك فهو يؤدي إلى ازمة ثقة بين الافراد وتشتت وتباعدهم بين الافراد والجماعات داخلها. أما بالنسبة لأجمالي بناء التماسك فإن الوسط الحسابي بلغ (2.83) والأنحراف المعياري بلغ (0.95) أي انخفاض مستوى التماسك الناجم عن الصراع بين الأفراد والمجموعات وذلك لأن الصراع لا يؤدي غالبا إلى فتح قنوات جديدة ودائمة للاتصال بين الأفراد للعمل سوياً كفريق عمل لحل الصراع بسبب ماتم الإشارة اليه سابقا من حدوث الفرقة والتشتت بالإضافة الى وجود ازمة الثقة بين الافراد. وبصورة عامة بلغ الوسط الحسابي الخاص بالصراع البناء في الوزارة المبحوثة في ضوء اجابات العينة المختارة (2.99) وبأنحراف معياري بلغ (0.39) وهذا يشير إلى انخفاض مستوى ادراك الصراع البناء بسبب سيادة النظرة التقليدية لدى العاملين في الوزارة حول



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

الصراع كون ان الصراع لا يترك آثار ايجابية لدى الافراد بالإضافة إلى ان الخلافات تاخذ على الأغلب طابع شخصي بعيدا نوعا ما عن مصلحة الوزارة وانخفاض حالة نكران الذات لدى اطراف الصراع .

جدول (3) عرض واقع ابعاد الصراع البناء

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.92	2.58	١. ألمس روح التنافس الأيجابي بين الأفراد بعد كل حالة صراع تحدث
0.96	2.58	٢. تحفز الخلافات بين الأفراد على دعم آرائهم بمبررات منطقية وصولا إلى حدوث مبادرات ابداعية
1.02	2.75	٣. يجري التعامل بطريقة بناءة مع كل حالة صراع تحدث
0.92	3.70	٤. تنجم الكثير من المشكلات عن الصراع داخل المنظمة
1.23	2.59	٥. غالبا عندما تحدث الصراعات يجري تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية
0.92	3.33	٦. ألمس ان الصراعات في المنظمة تبرز سمات الأفراد القيادية
0.50	2.96	الوسط الحسابي العام (تطوير الأفراد)
0.77	2.94	٧. يساعد حدوث الصراعات في المنظمة على إيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها المنظمة



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

0.88	3.49	٨. يؤدي حدوث الصراعات في المنظمة إلى إيجاد حلول مؤقتة للمشاكل وليست حلول جذرية
0.92	3.31	٩. يساعد حل المشاكل بعد كل حالة صراع تحدث الأفراد على تجنبها مستقبلا
1.01	3.27	١٠. يستفيد متخذي القرار في المنظمة في تصميم بدائل جديدة بعد كل حالة صراع تحدث
1.06	2.72	١١. تؤدي الصراعات على الأغلب إلى التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف
0.55	3.14	الوسط الحسابي العام (حل المشاكل)
0.77	2.94	١٢. لا يوجد للصراع أي أثر إيجابي على الروح المعنوية لدى الأفراد
0.94	3.05	١٣. تزداد مشاركة الأفراد بحل الصراع كلما ازداد تأثرهم بالصراع
1.01	3.02	١٤. تساعد الصراعات في المنظمة على إيجاد الدافعية لدى الأفراد للالتزام بقرارات حل الصراعات وتنفيذها
0.91	3.28	١٥. الاختلافات بين الأفراد تجعلهم يشعرون بضرورة المشاركة في حلها من قبل الإدارة
0.99	2.83	١٦. اعتقد أن الصراع بين الإدارة والأفراد يزيد من احتمالية تبني القرارات التشاركية من قبل الإدارة
0.54	3.03	الوسط الحسابي العام (المشاركة الفاعلة)
0.88	2.33	١٧. تؤدي الصراعات في المنظمة إلى زيادة التقارب بين الأفراد
0.93	3.05	١٨. يؤدي حل الصراع إلى فتح قنوات جديدة ودائمة للاتصال بين الأفراد
1.16	2.94	١٩. تعمل الأقسام سوية كفريق عمل لحل الصراع مما يؤدي إلى تماسكها
1.05	3.52	٢٠. يؤدي الصراع إلى حدوث الفرقة والتشتت بين فرق العمل والوحدات والأقسام الإدارية في المنظمة
0.95	2.33	٢١. يؤدي الصراع في المنظمة إلى ازدياد الثقة وتخفيض الشك بين الأفراد
0.39	2.83	الوسط الحسابي العام (بناء التماسك)
0.39	2.99	الوسط الحسابي العام للصراع البناء

٢. عرض واقع ابعاد التماثل التنظيمي وتحليل اجابات العينة

أ. الولاء

يظهر الجدول (4) بأن الفقرة (24) " أعتقد أنني على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح " على اكبر وسط حسابي هو (3.78) وبأنحراف معياري (0.92) وهذا يشير إلى أن قسم كبير من الافراد في الوزارة المبحوثة لديهم استعداد قوي لبذل جهد فوق المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح . أما الفقرة (29) "أشعر بصعوبة كبيرة في التأقلم مع المنظمة التي أعمل فيها" فقد حصلت على أقل وسط حسابي إذ بلغ (2.29) وبأنحراف معياري (0.90) وهذا يشير إلى أن أغلب الافراد في الوزارة المبحوثة لا يواجهون صعوبة في التأقلم مع مناخ الوزارة التي يعملون فيها . وبصورة أجمالية حقق بعد الولاء وسطا حسابيا بلغ (3.26) وبأنحراف معياري بلغ (0.59) وهذا يشير إلى أن لدى الافراد في الوزارة المبحوثة ولاءا لمنظمتهم اعلى من المتوسط بنسبة قليلة أي أن مستوى الولاء لدى الأفراد في الوزارة ليس بالمستوى المطلوب.

ب. التشابه



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

يظهر الجدول (4) بأن الفقرة (32) والتمثلة "أحاول في قرارتي المتخذة في المنظمة أن آخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر عليها" على أكبر وسط حسابي بلغ (3.69) وبأنحراف معياري (0.86) وهذا يعكس بأن افراد العينة المختارة يراعون العواقب الناجمة عن قراراتهم التي تؤثر على المنظمة وهذا راجع إلى وجود شعور لدى افراد العينة بضرورة التوافق مع توجهات الوزارة في القرارات التي يتخذونها. بينما حققت الفقرة (36) والتمثلة " أشعر احيانا أن هناك تطابقا إلى حد كبير بين القيم التي أومن بها وقيم المنظمة التي اعمل فيها" على أقل وسط حسابي بلغ (2.94) اي أنه قريب إلى المستوى المتوسط وبأنحراف معياري (0.92) وهذا راجع إلى انخفاض قليل في مستوى التطابق بين القيم التي يؤمن بها الأفراد والقيم الخاصة بالوزارة التي يعملون فيها . وهذا يعكس التطابق المحدود بين ثقافة الأفراد وثقافة المنظمة. وبصورة أجمالية حقق البعد الخاص بالتشابه وسطا حسابيا بلغ (3.25) وانحرافا معياريا قدره (0.52) أي أنه يوجد هناك شعور لدى افراد العينة بالتشابه مع مصالح واهداف الوزارة التي يعملون فيها إلا أنه ليس كبيرا .
ج. الأنتماء

يوضح لنا الجدول (4) والخاص بأجابات العينة حول مقدار شعورهم بالانتماء للوزارة التي يعملون فيها. فالفقرة (40) "أشعر بالأهتمام حقا بمصير المنظمة التي أعمل فيها" حصلت على وسط حسابي بلغ (3.71) وأنحراف معياري (0.98) وهذا يدل على ان الأفراد لديهم اهتمام كبير نوعا ما بمصير الوزارة التي يعملون فيها وهذا راجع الى شعورهم بالانتماء لها كونها تحقق جزء كبير من اهدافهم. وحصلت الفقرة (39) والتمثلة "يعتقد زملائي في العمل أنني عضو غير فاعل في المنظمة وغير منسجم معها" على اقل وسط حسابي بلغ (2.08) وبأنحراف معياري بلغ (1.01) وهذا يشير إلى ان الأفراد لديهم شعور كبير بأنهم اعضاء فاعلين في الوزارة . وبصورة أجمالية حصل بعد الأنتماء على وسط حسابي قدره (3.18) وبأنحراف معياري بلغ (0.65) وهذا يشير إلى أن لدى الأفراد شعور بالانتماء للوزارة التي يعملون فيها الا انه ليس بالمستوى المطلوب . وبشكل عام حقق متغير التماثل التنظيمي وسطا حسابيا بلغ (3.23) وأنحرافا معياريا (0.51) اي انه يوجد هناك تماثل للأفراد مع الوزارة التي يعملون فيها إلا أنه ليس كبيرا اي ان علاقة الأفراد بالوزارة لم تصل بعد إلى حالة التماثل.



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

جدول (4) واقع أبعاد التماثل التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.98	3.25	٢٢. أشعر بالسعادة لأختياري العمل في منظمتي أكثر من العمل في منظمة أخرى
1.10	3.12	٢٣. أتحدث كثيرا عن المنظمة لأصدقائي على أساس انها منظمة يكون العمل فيها ممتعا
0.92	3.78	٢٤. اعتقد أنني على استعداد لبذل جهد كبير فوق المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح
0.96	3.61	٢٥. أشعر بالاستياء عندما اسمع الآخرين يقومون بانتقاد المنظمة التي اعمل فيها
0.99	3.64	٢٦. لدى مشاعر ودية تجاه المنظمة كمكان للعمل
1.10	3.14	٢٧. سوف أقضي ماتبقى من خدمتي الوظيفية في المنظمة التي اعمل فيها
1.04	3.25	٢٨. اخبار الآخرين عن المشاريع التي تنفذها المنظمة شئ مهم بالنسبة الي
0.90	2.29	٢٩. أشعر بصعوبة كبيرة في التأقلم مع المنظمة التي اعمل فيها
0.59	3.26	الوسط الحسابي العام (الولاء)
0.92	3.13	٣٠. بصورة عامة الافراد الذين يعملون في المنظمة يسعون لتحقيق اهدافها
0.92	3.31	٣١. أن صورة المنظمة في المجتمع تمثلني بصورة جيدة
0.86	3.69	٣٢. أحاول في قراراتي المتخذة في المنظمة أن أخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة التي تؤثر عليها
0.92	3.31	٣٣. ألس أنه لدينا خصائص مشتركة مع المنظمة بطريقة تختلف عن الآخرين الذين يعملون في نفس الأختصاص في منظمات أخرى
0.86	3.19	٣٤. لدي الكثير من القواسم المشتركة مع الآخرين الذين يعملون في نفس المنظمة
1.09	3.20	٣٥. لايعبر ارتباطي بالمنظمة التي اعمل فيها عن هويتي بالمقدار الذي أطمح إليه
0.92	2.94	٣٦. أشعر احيانا أن هناك تطابقا إلى حد كبير بين القيم التي أومن بها وقيم المنظمة التي اعمل فيها
0.52	3.25	الوسط الحسابي العام (التشابه)
0.90	3.46	٣٧. أشعر بالفخر كوني اعمل في المنظمة
0.95	3.27	٣٨. أتحدث إلى الآخرين عن نفسي من خلال القول " أنا اعمل في المنظمة" أو "انا من المنظمة"
1.01	2.08	٣٩. يعتقد زملائي في العمل إنني عضو غير فاعل في المنظمة وغير منسجم معها
0.98	3.71	٤٠. أشعر بالاهتمام حقا بمصير المنظمة التي اعمل فيها
1.08	3.18	٤١. أشعر بأن انتمائي للمنظمة لن ينتهي حتى بعد تقاعدي منها
1.10	3.30	٤٢. يشعر جميع الافراد على ان المنظمة هي اسرة كبيرة
1.17	3.27	٤٣. اعتقد أن المنظمة التي اعمل فيها مكملة لشخصيتي الاجتماعية
0.65	3.18	الوسط الحسابي العام (الانتماء)
0.51	3.18	الوسط الحسابي العام للتماثل التنظيمي

ثانيا : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

يظهر الجدول (5) بأن معامل الارتباط بين الصراع البناء والتماثل التنظيمي بلغ (**0.440) وهو ارتباط موجب وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.121) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.64) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى " أن الزيادة في تبني ممارسات الصراع البناء بأبعاده يزيد من التماثل التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة" أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين تطوير الافراد والتماثل التنظيمي فقد معامل الارتباط بين تطوير الافراد والتماثل التنظيمي هو (**0.338) وهو ارتباط موجب وقيمة (t) المحسوبة بلغت (3.691) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.64) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين تطوير الافراد والتماثل التنظيمي ". أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين حل المشاكل والتماثل التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط بين حل المشاكل والتماثل التنظيمي (**0.355) وهو ارتباط موجب وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.386) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.64) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين حل المشاكل والتماثل التنظيمي ". أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين المشاركة الفاعلة والتماثل التنظيمي معامل الأرتباط بين المشاركة الفاعلة والتماثل التنظيمي (**0.242) وهو ارتباط موجب وقيمة (t) المحسوبة بلغت (3.526) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.99) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها "توجد هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين المشاركة الفاعلة والتماثل التنظيمي". أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين بناء التماسك والتماثل التنظيمي فقد بلغ معامل الارتباط بين بناء التماسك والتماثل التنظيمي (**0.415) وهو ارتباط موجب وكانت قيمة (t) المحسوبة (4.290) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.64) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها "توجد هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة أحصائية بين بناء التماسك والتماثل التنظيمي"

جدول (5) علاقة الارتباط بين ابعاد الصراع البناء والتماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي				المتغير التابع
درجة الحرية df	مستوى المعنوية	قيمة (t)	معامل الارتباط (r)	المتغير المستقل
81	0.000	6.121	0.440**	الصراع البناء
81	0.002	3.691	0.338**	تطوير الافراد
81	0.001	4.386	0.355**	حل المشاكل
81	0.027	3.526	0.242*	المشاركة الفاعلة
81	0.000	4.290	0.415**	بناء التماسك

قيمة (t) عند مستوى معنوية (0.01) = 2.64

قيمة (t) عند مستوى معنوية (0.05) = 1.99

ثالثا. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

١. اثبات تأثير الصراع البناء على التماثل التنظيمي

يظهر الجدول (6) بالنسبة لأثر الصراع البناء على التماثل التنظيمي بأن قيمة (F) المحسوبة هي (37.568) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) البالغة (6.96) وهي تشير إلى انه يوجد هناك تأثير للصراع البناء في التماثل التنظيمي وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية " يعكس تأثير ممارسات الصراع البناء بأبعاده معنويا على التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة" أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد (R^2) والتي تبلغ (0.317) فهذا يعني أن نموذج الانحدار قادر على تفسير مانسبته (31.7%) من التباين الحاصل في التماثل التنظيمي أما النسبة المتبقية (68.3%) فهي تباين مفسر من عوامل أخرى خارج نموذج الانحدار أما بالنسبة لقيمة معلمة الميل (B) فقد بلغت (0.740) أي ان التغير الذي يحصل في مستوى الصراع البناء بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التماثل التنظيمي بنسبة (0.740) وحدة واحدة

٢. اثبات تأثير تطوير الافراد على التماثل التنظيمي

اظهرت النتائج المبينة في الجدول (6) أن قيمة (F) المحسوبة هو (13.624) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.96) عند مستوى معنوية (0.01) اي أنه يوجد هناك أثر لتطوير الأفراد على التماثل التنظيمي وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتطوير الأفراد على التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة " وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.144) أي ان نموذج الانحدار يستطيع تفسير ما نسبته (14.4%) من التباين الحاصل في التماثل التنظيمي أما النسبة المتبقية (85.6%) هي مفسرة من قبل عوامل أخرى غير داخلية في نموذج الانحدار وبلغت معلمة الميل (B) (0.382) أي أن أي تغيير يحصل في مستوى تطوير الافراد فإنه يؤدي إلى تغيير في مستوى التماثل التنظيمي بمقدار (0.382) وحدة واحدة

٣. اثبات تأثير حل المشاكل على التماثل التنظيمي

اظهرت النتائج المبينة في الجدول (6) بالنسبة لأثر حل المشاكل على التماثل التنظيمي اجمالاً بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (19.237) اي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.96) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى أن هنالك أثر لحل المشاكل على التماثل التنظيمي وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد اثر معنوي ذو دلالة احصائية لحل المشاكل على التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة" وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.192) أي أن نموذج الانحدار يستطيع تفسير مانسبته (19.2%) من التباين الحاصل في التماثل التنظيمي أما النسبة المتبقية (80.8%) فهي مفسرة من قبل عوامل أخرى تقع خارج نموذج الانحدار أما معلمة الميل فقد بلغت (0.405) أي ان أي تغيير يحصل في مستوى حل المشاكل بمقدار وحدة واحدة يقابله تغيير في مستوى التماثل التنظيمي بمقدار (0.405) وحدة واحدة.

٤. اثبات تأثير المشاركة الفاعلة على التماثل التنظيمي



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (6) بالنسبة لتأثير المشاركة الفاعلة على التماثل التنظيمي أجمالاً بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (12.434) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.96) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى أنه يوجد هناك تأثير للمشاركة الفاعلة على التماثل التنظيمي أجمالاً وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى " يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية للمشاركة الفاعلة على التماثل التنظيمي " أما قيمة (R^2) فبلغت (0.133) أي أن نموذج الانحدار قادر على تفسير مانسبته (13.3%) من التباين الحاصل في التماثل التنظيمي أما النسبة المتبقية (86.7%) فهي مفسرة من قبل عوامل تقع خارج نموذج الانحدار أما معلمة الميل (B) فبلغت (0.342) وهذا يعني أن أي تغيير يحصل في مستوى المشاركة الفاعلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في مستوى التماثل التنظيمي بمقدار (0.342) وحدة واحدة

5. اثبات تأثير بناء التماسك على التماثل التنظيمي

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (6) بالنسبة لتأثير بناء التماسك على التماثل التنظيمي أجمالاً بأن قيمة (F) المحسوبة بلغت (18.405) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (6.96) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى أنه يوجد هناك تأثير لبناء التماسك على التماثل التنظيمي وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبناء التماسك على التماثل التنظيمي في المنظمة المبحوثة " أما بالنسبة لقيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.185) أي أن نموذج الانحدار قادر على تفسير مانسبته (18.5%) من التباين الحاصل في التماثل التنظيمي أما النسبة المتبقية (81.5%) فهي مفسرة من قبل عوامل أخرى تقع خارج نموذج الانحدار أما معلمة الميل (B) فبلغت (0.390) أي أن أي تغيير يحدث في مستوى بناء التماسك بمقدار وحدة واحدة فإنه سيؤدي إلى تغيير في مستوى التماثل التنظيمي بمقدار (0.390) وحدة واحدة

جدول (6) تأثير ابعاد الصراع البناء على التماثل التنظيمي

التماثل التنظيمي						المتغير التابع
df	مستوى المعنوية	B	الحد الثابت	R^2	F	المتغير المستقل
81	0.000	0.740	1.018	0.317	37.568	الصراع البناء
81	0.000	0.382	2.098	0.144	13.624	تطوير الأفراد
81	0.000	0.405	1.956	0.192	19.237	حل المشاكل
81	0.001	0.342	2.194	0.133	12.435	المشاركة الفاعلة
81	0.000	0.390	2.128	0.185	18.405	بناء التماسك

قيمة (F) عند مستوى معنوية (0.01) = 6.69 قيمة (F) عند مستوى معنوية (0.05) = 3.96

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- سيتم هنا عرض بعض الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من خلال اجابات عينة البحث وهي :
١. أن مستوى تطوير الافراد الناجم عن الصراع هو ليس بالمستوى المطلوب وذلك يرجع إلى ان الصراع بين الافراد تغلب عليه روح الأنا الفردية وأثبتت الذات وعدم التفاعل مع الطرف الآخر وعدم الاستماع إلى وجهة نظره وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة الوزارة .
 ٢. أن مستوى حل المشاكل الناتجة عن الصراع داخل الوزارة هو مستوى متوسط اي أنه بحالات كثيرة يتم التوصل إلى حلول للخلافات والمشاكل بين الأفراد داخل الوزارة إلا انه يستدل من خلال اجابات افراد عينة البحث على الفقرات الخاصة ببعد حل المشاكل بأن هذه الحلول هي حلول توفيقية وليست جذرية ويتم فيها احيانا محاباة الأطراف الأقوى نفوذًا داخل الوزارة على حساب الاطراف الاضعف وهذا يرجع إلى ضعف مستوى العدالة في ادارة الصراعات التي تحدث في الوزارة من قبل المدراء.
 ٣. مستوى المشاركة الفاعلة للأفراد الناتجة عن الصراع داخل الوزارة هو متوسط أي انه يوجد هناك مشاركة ولكنها ليست ذات فاعلية كبيرة وهذا يرجع بالاساس إلى أن المدراء في الوزارة المبحوثة يتقيدون بالجوانب الرسمية والهيكلية داخل الوزارة ولا يميلون نوعا ما إلى التعامل بصورة غير رسمية مع المرؤوسين.
 ٤. وكان مستوى بناء التماسك الناجم عن الصراع هو مستوى ضعيف وهذا يرجع إلى انه لا يوجد محاولة من قبل الاطراف الداخلة في الصراع لمحاولة تقريب وجهات النظر والوصول إلى حلول مشتركة مما يؤدي إلى حدوث الفرقة بينها والتشتت داخلها .
 ٥. وبالتالي فإن مستوى الصراع البناء داخل الوزارة كان ضعيفا وذلك بسبب أن اغلب الصراعات التي تحدث داخل الوزارة هي صراعات سلبية وهدامة لضعف الاساليب المستخدمة لأدارة الصراعات من قبل المدراء وكذلك عدم تقبل الافراد للغة الحوار البناء عند كل حالة صراع تحدث بينهم وكذلك سيادة النظرة التقليدية للصراع على انه مضر للمنظمة ولا توجد فيه اية اثار ايجابية لها .
 ٦. وكان مستوى الولاء لدى الافراد اكبر من المستوى المتوسط بنسبة قليلة نوعا ما وهذا يشير إلى أنه يوجد لدى الافراد ولاء للوزارة التي يعملون فيها الا انه ليس قويا وذلك بسبب ان نسبة كبيرة من الافراد العاملين في الوزارة لديهم شعور بأنهم لا يتقاضون ذات المخصصات التي يتقاضاها اقرانهم ممن يعملون في وزارات ومؤسسات أخرى.
 ٧. كان مستوى التشابه بين القيم والاهداف والمصالح للأفراد مع الوزارة التي يعملون فيها اكثر من المتوسط بنسبة قليلة وهذا يرجع الى انه لا يوجد هناك شعور كبير لدى الافراد بتطابق قيمهم مع قيم الوزارة التي يعملون فيها .
 ٨. وكان مستوى شعور انتماء الافراد للوزارة اكبر من المتوسط بنسبة قليلة وذلك بسبب انه لا يوجد لدى الافراد شعور بالانتماء القوي للوزارة التي يعملون فيها وذلك لأنها لاتحقق اغلب طموحاتهم الخاصة .



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

٩. وكان مستوى تماثل الافراد مع الوزارة التي يعملون فيها اكبر من المتوسط ولكن بنسبة قليلة وهذا يشير إلى ان مستوى تماثل الافراد مع الوزارة ليس كبيرا وهذا يفسر أن علاقة الافراد بالوزارة التي يعملون فيها لم تصل إلى مستوى التماثل معها .
١٠. يوجد هناك ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الصراع البناء وابعاده مع التماثل التنظيمي الا انه ليس قويا .
١١. يوجد هناك اثر معنوي ذو دلالة احصائية للصراع البناء وابعاده على التماثل التنظيمي الا انه ليس قويا .

ثانيا: التوصيات

- من خلال الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث تم وضع مجموعة من التوصيات وهي :
١. لا يمكن بأي حال من الأحوال كبت الصراع واخماده وانما هو حالة تحدث في جميع المنظمات لكن على الادارات العليا والوسطى داخل الوزارة التعامل بأيجابية مع الصراع وادارة هذه الصراعات بأساليب توافقية وفق مبدأ (رابح - رابح) لأنه ينمي لدى الافراد اسلوب الحوار الايجابي والبناء بينهم .
 ٢. على الادارات توعية الأفراد داخل الوزارة بأنه يجب عليهم ان يفكروا في مصالح المنظمة التي يعملون فيها واعطائها اهتمام كبير وعدم ترك الصراع يصل إلى مستوى يضر بأدائهم داخل الوزارة بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى ادائهم .
 ٣. الأبتعاد عن الحلول المؤقتة والبحث عن الأسباب الحقيقية للصراع وحلها بشكل جذري يحول دون حدوثها مستقبلا لأن تكرار الصراع يؤدي إلى زيادة الفرقة والتشتت بينهم .
 ٤. تثقيف العاملين بالوزارة بالآثار الأيجابية للصراع البناء ودوره في ايجاد مناخ من التعاون والثقة بين الأفراد في الوزارة وضرورة الأبتعاد عن منطق (رابح - خاسر) في الصراع .
 ٥. أن علاقة الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها هو من الأمور المهمة التي من الضروري على الوزارة الأهتمام بها والحفاظ على العلاقة الأيجابية بين الفرد بها كون أن هذه العلاقة تساهم بزيادة الدافعية والرغبة في البقاء للعمل فيها وتؤدي كذلك إلى تحسين ادائه ورفع كفاءة العمل في الوزارة .
 ٦. على الأفراد ايضا الأهتمام بالتفاعل مع الوزارة التي يعملون فيها ومحاولة التركيز على القواسم المشتركة مع اهداف ومصالح الوزارة كون ان التوافق مع المنظمة هو ليس فقط مسؤولية الإدارة فيها وانما هو تفاعل المرؤسين فيها معها، اي علاقة باتجاهين وليست باتجاه واحد .

المصادر



تأثير الصراع البناء في التماثل التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة التخطيط

أولاً: المصادر العربية

١. العميان، محمود، (2002) "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط ٢، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
٢. المدهون ، موسى والجزاوي، إبراهيم (1995) "تحليل السلوك التنظيمي"، ط ١. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان - الأردن
٣. العامري، صالح مهدي حسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2007)، "الأدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
٤. الطويل، هاني عبد الرحمن، (2001)، "الأدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الافراد والجماعات في النظم"، ط ٣، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
٥. الخرب، محمد (2006)، "الصراعات الشخصية وأنعكاسها على الأمن الوظيفي : دراسة مسحية لأتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية.
٦. الصرايرة، خالد أحمد . 2005 " التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي " أطروحة دكتوراه . كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الاردن.
٧. الخليفات ، مها عبد العزيز . 2006 "أثر ممارسة المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم الأدارة العامة ، جامعة مؤتة.
٨. إسماعيل، فراس محمد (2010)، "الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة" دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد ،رسالة ماجستير إدارة عامة (ع.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد
٩. الشمري، أحمد مطر (2012)، "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
١٠. حنظل، قاسم أحمد (2007)، "أدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار " ، مجلة تكريت للعلوم الأدارية والأقتصادية، كلية الأدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت، المجلد ٣، عدد ٦. ص ص ٣٣-٥٢
١١. حريم، حسين . 1997. " السلوك التنظيمي ، سلوك الافراد في المنظمات" ط ١ ، دار زهران للنشر والتوزيع - عمان .،
١٢. راضي، أيمن عبد القادر، 2010 ، "دور اللامركزية في فاعلية أدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية- قطاع غزة"، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية - غزة.
١٣. سلطان ، محمد سعيد . 2002 " السلوك الأنساني في المنظمات : فهم وأدارة الجانب الأنساني للعمل"، دار الجامعة الجديدة للنشر الألكندرية.



ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Adams, Linda, 2004 "Why Conflict is a good thing" www.gordontraing.com
2. Allen.N.J; Meyer.J.P,1990 "The measurement of Affective ,Continuance and Normative Commitment to the Organization" ,Journal of Occupational Psychology 63
3. Ashforth,B.E & Mael,F. A, 1989 " Social Identity theory and the Organization" Academy of Management Review ,14
4. Cappozoli,T,K,1995"Resolving Conflict within teams",Journal for Quality Participation,Vol.18,Issue.7
- 5.Carlin,L ; Christian.M.E ; Morell .E.M, 2010 " Validating Kreiner and Ashforth's Organizational Identification Measure in an Engineering Context" Applied .H.R.M, Research,vol 12,No1
- 6.Cassani.F,2006 "Demographic diversity and organizational performance : the moderating role of identification" thesis, university of Lugano.
- 7.Cheney.G. 1983"The rhetoric of Identification and the study of Organizational Communication " , Quarterly Journal of speech.v69,
- 8.Dutton,J,E ; Dukerich.J.M ; Haquail.C.V,1994" Organizational Images and member identification" Administrative Science Quarterly,39
- 9.George, Jennifer & Jones,Gareth,2012"Understanding and managing Organizational Behavior" Prentice Hall,6th ed.
10. Gibson, J, L; Ivancevich, J, M; Donnelly, JR, James; Konopask. S. Robert,2011 "Organizations, Behavior, Structure, Processes",Mc Graw- Hill.
11. Ivancevich,J.M&Matteson,M.T.2002 "Organizational Behavior Management " , Mc Graw-Hill company
12. Johnson.W.L ; Johnson. A.M; Heimberg. F ,1999 "Aprimary and Secondar order component analysis of the organizational identification questionnaire" Educational and Psychological Measurement,vol 5,No 1
13. Jungst, S, E; Janette, R, T; Gary,J,A(2003) " Academic controversy Fostering constructive conflicting natural resources education", J.nat .resour, life, sce, educ,vol.32
14. Kirchmeyer, Catherine; Cohen, Aaron "Multicultural Groups: Their Performance and Reactions with Constructive conflict" ,Group& Organizationn Management, Jun 1992
15. Mcshan.S.L & Von Glinow.M.A,2010 " Organizational Behavior", 5th ed ,Mc Graw, Hill Irwin.
16. Reuver,R,D,(2006)" The Influence of Organizational Power on Conflict dynamics". Personal Review,vol35, No5
17. Scales,M.B, 2007 "Self Categorization Theory : Predicting adolescent health behavior" dissertation university of gorgia.



18. Schermerhorn, J. R.; James, H.; James. G; Obsorn.R.2010"Orgni- zational Behavior".6th ed. John Wily& Sons. Inc.
19. Schwartz,J,S ; Dunkel.C, 2009 "Terrorism: an identity theory perspective" Taylor& Francis Group, LLC *Studies in Conflict & Terrorism*, v32
20. Solan.Z; Ruppin.E, 2001"Similarity in Perception : A window to Brain Organization" *Journal of Cognitive Neuro science*,13
21. Stoga,S,1995" Effective Group discussion " W.M.C .Brown communication ,Inc.
22. Strees.R.M,1977" Antecednt and Outcomes Of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* " No22,vol1
23. Thomas ,William & Humphry,Watts,2010,"Reflections on Management : How to manage Your Software Projects ,Your teams ,Your Boss ,and Yourself ",Addison-Wesley.
24. Turner.J.C ; Onorato.R.S 1999 " Social Identity personality and the self – concept ; a self – categorization perspective" Lawrence Erlbaum Associates
25. Van Dick.R ; Grojean .W.M ; Christ.O ; Wieseke.J , 2006 "Identity and the extra mile: relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior" *British Journal of Management* .vol 17
26. Van Dick.R ; Grojean .W.M ; Christ.O ; Wieseke.J , 2006 "Identity and the extra mile : relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior" *British Journal of Management* .vol 17.



The effect of Constructive Conflict on the Organizational Identification Applied Research in the Ministry of Planning

Abstract

This research deals with the effect of constructive conflict of the organizational identification. These relatively recent subjects have relative importance in the field of administration and they have strong effect in the success of organizations. The objective of this research is to detect the level of the constructive conflict and the organizational identification in the center of The Ministry of Planning. So, two major hypotheses were formulated The first are searched the correlation between the constructive conflict and the organizational identification and it emerged with four sub-hypotheses searched the correlation among every dimension of the constructive conflict with the organizational identification. The second major hypothesis searched the effect of constructive conflict on the organizational identification and it emerged with four sub-hypotheses searched the effect of every dimension of constructive conflict on the organizational identification. Several statistical methods have been used in this research such as the Mean, the Spearman correlation, the simple linear regression, and the multiple linear regression. This research is applied on the random sample in the center of the ministry of planning. The number of individuals of this sample was (83). The information is collected by questionnaires and personal interviews. The research reached to a set of conclusions. The most important is that there is a correlation between the constructive conflict and the organizational identification. Moreover, there is an effect of constructive conflict on the organizational identification. The research has concluded that the constructive conflict and the organizational identification have not been at the required level. Also, there is no strong correlation and strong effect of constructive conflict on the organizational identification. The research ends with a set of recommendations, the most important is the necessity to educate employees in this ministry about the positive effects of the constructive conflict and its role to create a climate of cooperation and trust among the employees and its role to improve performance in this ministry and the necessity of keeping away from (win – lose) logic in the conflict. The ministry must also mind and maintain the positive relationship which link the employee with this ministry for this relationship contributes to increase the motivation and the desire to stay to work in the ministry and its effect on the performance and raise the efficiency of the employees.

Keywords (Constructive Conflict- Organizational Identification)