

دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة أستطلاعية لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد  
 أ.د. يوسف حجيم الطائي      أ.م.د. محمد جبار الصائغ      م.م. وليد عباس جبر الدعيمي  
 كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

#### الملخص

تناول هذا البحث تقييم مستوى الذكاء الاجتماعي للقيادة الجامعية العليا في المؤسسات التعليمية وعلاقته في أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وأختبر هذا البحث في قطاع التعليم العالي بأختيار جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد ( نموذجاً ) لقد تبني الباحثين أسلوب العينة (العشوائية) والتي ضمت عدد من التدريسيين والبالغة (40) من مجموع (82) وبنسبة (50%) ، وقد أهملت (8) أستمارات وأقتصرت العينة في (32) أستمارة ، وأستخدم الأستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة ، ولغرض تحقيق هدف البحث تم اعتماد الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تعكس العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وتم اختبار الفرضيات بين المتغيرات باستخدام نظام (SPSS) في الحاسب الإلكتروني ( الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط بيرسون ) ، وبناءً في نتائج التحليل تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي تمثلت أن للذكاء الاجتماعي علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، كما قدم البحث عدد من التوصيات التي أكدت في ضرورة تطوير القدرات الاستراتيجية للقيادات الجامعية في مجال توظيف تقنيات الذكاء الاجتماعي في جميع الممارسات والقرارات وبما يسهم في إدارة الصراع التنظيمي.

#### Abstract

This research assessing the level of social intelligence to lead graduate in educational institutions and its relationship to the methods of managing organizational conflict, and test this research in the higher education sector to choose the Kufa University / School of Management and Economics (model) has adopted research method of sample (random), which included a number of Altdresen and adult (40) of the total (82) and by (50%), has been neglected (8) forms have been limited sample (32) Form, and use the questionnaire as the main tool to collect the required data, and for the purpose of achieving the objective of this research was adopted hypotheses and sub-that reflect the relationship between social intelligence and methods of managing organizational conflict hypotheses were tested between variables using the system (SPSS) in the electronic computer (the arithmetic mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient), and based on the results of the analysis was to reach a set of conclusions was that the intelligence of the social correlation and the effect of significant organizational conflict management techniques, research was presented as a number of recommendations that stressed the need to develop the strategic capabilities of the university leaders in the recruitment techniques of social intelligence at all practices and decisions, thereby contributing to organizational conflict management.

## المقدمة

أن التغيير التكنولوجي يتصاعد بشكل سريع ونحن الآن في بداية عصر يمكن أن تصبح فيه معارف وأساليب أفراد المجتمع قديمة ، حتى من قبل أن يبدعوا في تطبيق ما تعلموه في حياتهم العملية ، ويشهد هذا العصر تضخم المعارف والمهارات أذ تتضاءل قيمة ما يتعلمه الفرد باستمرار، كما أدركنا عصر العلاقات "الأفترضية" فالأفراد ينتقلون بين الوظائف ، ويغيرون مواقعهم ، وقد تراجع المفهوم التقليدي للمجتمع بوصفه خيرة محلية لها مكان ثابت ليحل محله نموذج إجتماعي ، يبدو أننا متأخرون في جعل مفهوم الذكاء أولوية تنموية في العملية التعليمية ، ومنه الذكاء الإجتماعي الذي يعد من أهم المقدرات الاستراتيجية غير الملموسة التي تشكل حجر الزاوية في تحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية ، خاصة في بيئة التعليم العالي التي تشهد تحديات كبيرة وهي تفقد عن المجتمعات والإقتصادات الى عصر الإقتصاد المبني في المعرفة (Knowledge-Based Economic) . وبناءاً في ماتقدم تم اختيار مشكلة البحث لبيان دور الذكاء الإجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي ، والتي تمخض البحث عن وجود علاقة ارتباط وتأثير للذكاء الإجتماعي في أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، كما أوصى البحث بزيادة رصيد الذكاء الإجتماعي كونه النواة الأساسية الذي يسهم بتقليل وإدارة الصراع التنظيمي وترسيخ القناعة به بما له تأثير في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، ضم البحث خمسة مباحث تناول المبحث الأول المنهجية العلمية وتناول المبحث الثاني الذكاء الإجتماعي والمبحث الثالث تناول الصراع التنظيمي وإدارته ، أما المبحث الرابع فقد خصص لعرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات ، والمبحث الخامس خصص للاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

## المبحث الأول

## منهجية البحث

## Methodology of research

أن جزءاً كبيراً من حل أي مشكلة يكمن في معرفتنا للمشكلة التي نريد حلها ، يرمي هذا المبحث الى توضيح المنهجية المعتمدة في البحث وهي خطوات منتظمة ومتسلسلة من أذ طبيعتها المعرفية والميدانية والأهمية التي تضيفها في المستوى النظري والتطبيقي والأساليب الأحصائية المستخدمة.

## أولاً- مشكلة البحث : Problem of the Research

نظراً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم لابد من وجود قادة قادرين في التعامل بحكمة ومهارات إجتماعية مع الأفراد، أذ تواجه هذا القادة تحديات لم يسبق لها مثيل مع زيادة المنافسة والعولمة، والمطالب الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتغيرات التكنولوجية والتفكير الإستراتيجي الجديد ، الذي تتمتع بمهارات الذكاء ومنها الذكاء الإجتماعي الذي يعمل في بناء وأدامة منظمات مستقرة خالية من الصراعات الداخلية (Overholt et al,2007: 1) ، أذ أثبتت الدراسات والبحوث بمدى تأثير الذكاء الإجتماعي في فعالية ونجاح المنظمة (Seal et al,2006: 190) . كما أكد (Goleman&Boyatzis,2008:80) في مدى السنوات العشرة الماضية بمدى تأثير الذكاء الإجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال ، والتي يبدو أننا متأخرون في جعل مفهوم الذكاء الإجتماعي أولوية تنموية في العملية التعليمية ، وبناءاً في ماتقدم تم صياغة المشكلة بالتساؤلات الآتية:

• ما هو دور الذكاء الإجتماعي في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية؟

وقد أُنبتقت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

(١) ماهي العلاقة التي تربط بين الذكاء الإجتماعي لدى القيادات الجامعية وأساليب إدارة الصراع

التنظيمي؟ وكيف ينظر إليه كمتغير حاسم في إدارة الصراع التنظيمي؟

(٢) ما تأثير الذكاء الإجتماعي في أساليب إدارة الصراع التنظيمي ؟

ثانيا: أهمية البحث : Importance of Research

أن أهمية البحث تتبلور في الآتي :

١- تتبع أهمية البحث من الموضوع نفسه بوصفه أحد المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال ، ومن أهمية الدور الذي يضطلع به الذكاء الإجتماعي في المنظمة.

٢- يعد من البحوث الحديثة التي تجري في جامعات العراق أذ ركزت في القيادات العليا والأساتذة.

٣- تتجلى أهميته لتتناوله مفهوم "الذكاء الإجتماعي" كونه مفهوما حديثا والذي نال اهتمام الباحثين في مجال الإدارة لأهميته وتأثيره في سلوكيات الأفراد.

٤- تناولت متغيرا مهما يؤثر تأثيرا مباشرا في مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي ولما يمثل هذا المتغير من دور مهم من بناء وأستمرار المنظمة.

٥- يمثل إحدى المحاولات العلمية في دراسة متغيرين يجمعان بين العلوم الإدارية والعلوم النفسية في مجال السلوك التنظيمي.

٦- مساهمة النتائج في مساعدة القادة في تعزيز قدراتهم في اتخاذ القرارات الصائبة في ظل التحديات التي تواجه العالم.

٧- تمثل محاولة متواضعة لسد جزء من النقص الحاصل في البحوث العلمية والدراسات الخاصة بموضوعي الذكاء الإجتماعي بموضوع الصراع وكيفية التعامل معه في المكتبة العراقية.

٨- أهمية تطبيق البحث ميدانيا في مستوى المؤسسات الجامعية التي تؤكد الأساس في بناء

البلد والتي تسعى الى الانضمام الى الجامعات المتقدمة علميا في العالم .

رابعا: أهداف البحث : Objectives of the Research

تهدف هذه البحث التي تحقيق الأهداف الآتية:

١- تقديم أطار نظري عن مفهوم الذكاء الإجتماعي وأهميته وأبعاده؟

٢- تقديم أطار نظري عن مفهوم الصراع التنظيمي وإدارته ؟

٣- أيجاد العلاقة بين الذكاء الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع ؟

٤ - أقتراح التوصيات المحددة لتعزيز دور الذكاء الإجتماعي البناء بالشكل الذي يسهم في تطوير

المهارات الإجتماعية لدى القيادات العليا في الجامعات العراقية للعمل في إدارة الصراع التنظيمي ؟

٦- توضيح وتفسير طبيعة ونوع العلاقة بين الذكاء الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في الكلية

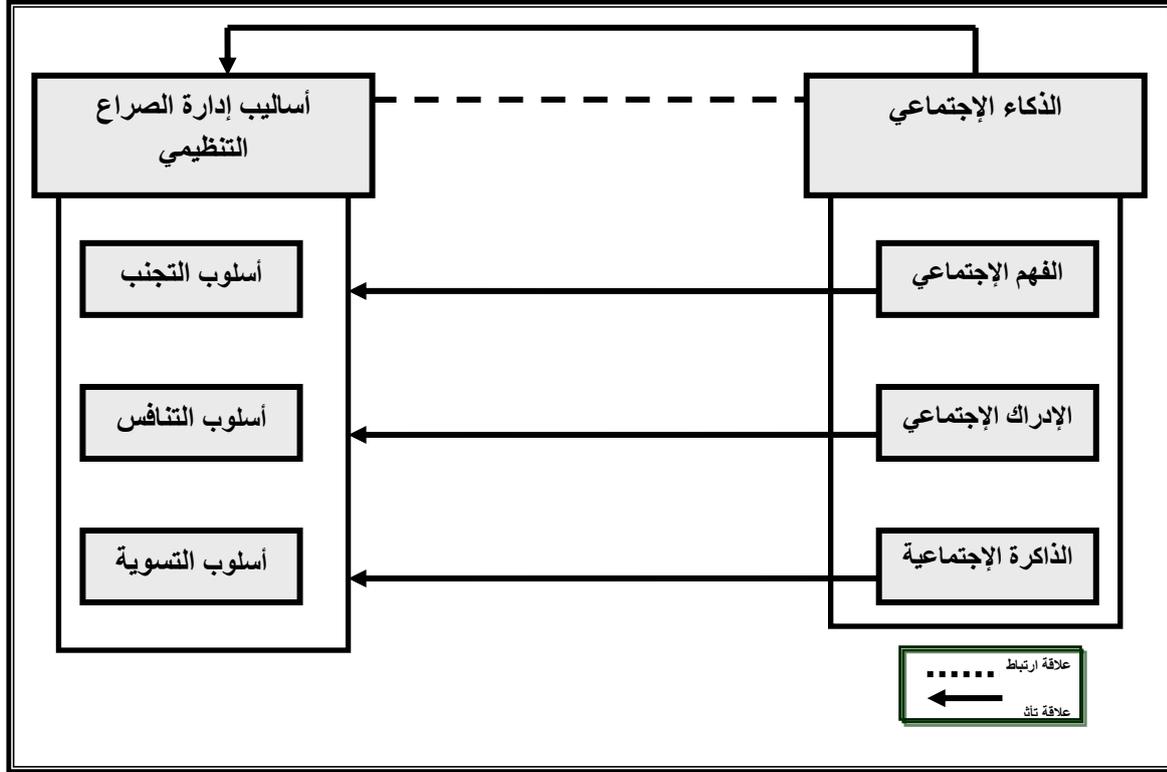
المبحوثة ؟

خامسا: المخطط الأفتراضي للبحث : Hypothetical Model Research

يقدم أنموذج البحث صورة مجسمة للفكرة المبحوثة ، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها . وبني المخطط استناداً إلى طبيعة المشكلة والأهداف المتوقع تحقيقها (الزبيدي ،٢٠٠٤ : ٩٥) ، ويتكون

المخطط الأفتراضي من متغيرين رئيسين: الذكاء الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، كما يتضح من

الشكل (1) فان نموذج البحث الفرضي هو تفاعل بين مكونين هما المكون الأول الذكاء الإجتماعي وهو المتغير المستقل بأبعاده (الفهم الإجتماعي، الإدراك الإجتماعي، الإبداع الإجتماعي) والمكون الآخر التابع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده ( أسلوب التجنب ، أسلوب التنافس ، أسلوب التسوية).



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث.

المصدر : من من اعداد الباحثين.

سادساً: فرضيات البحث : Research Hypothesis

أعتمد البحث في فرضيتين أساسيتين تمثلت في الآتي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى : (H1)

♦ H1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية بين الذكاء الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وعبر هذه الفرضية الرئيسية أذ تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- H11 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفهم الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- H12 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 3- H13 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

❖ الفرضية الرئيسية الاخرى : ( H2 )

♦ H2 وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- 1- H21 وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفهم الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- H22 وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 4- H23 وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذاكرة الإجتماعية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

## سابعاً : مجتمع وعينة البحث : Research Population &amp; Sample

شمل مجتمع البحث الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والأقتصاد / جامعة الكوفة ، ممن لهم علاقة مباشرة بموضوع البحث والبالغ عددهم (82) تدريسي وإقتصرت العينة في (40) تدريسي أي يشكلون نسبة (50%) من المجموع الكلي الذين يمارسون عملهم بشكل رسمي ويؤدون المهمات الخاصة بالكلية ، وتم توزيع (40) أستمارة ، وقد أهملت (8) أستمارة لعدم مطابقتها للشروط وأقتصرت العينة في (32) أستمارة فقط .  
والجدول (1) يبين خصائص عينة البحث

جدول (1) خصائص عينة البحث

ت	اللقب العلمي	الجنس	العدد
1	أستاذ	ذكر	5
2	أستاذ مساعد	ذكر	10
3	مدرس	ذكر	5
4	مدرس	أنثى	2
5	مدرس مساعد	ذكر	6
6	مدرس مساعد	أنثى	4
	المجموع	-	32

المصدر : من من اعداد الباحثين.

تاسعاً : أساليب جمع المعلومات :

إستند الباحثين في جمعهم للمعلومات المطلوبة إلى جانبين أساسيين وفي النحو الآتي:

أ- الجانب النظري: تم جمع المعلومات من المصادر العلمية المتخصصة من الكتب ومجلات ودوريات ورسائل جامعية ومصادر أجنبية واستخدام شبكة الإنترنت الدولية.

ب- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد في مصادر عديدة في جمع المعلومات اللازمة لاستكمال البحث وهي في النحو الآتي :

أولاً: المقابلات: تطلب البحث مقابلات مع عينة البحث (التدريسين).

عاشراً - متغيرات البحث : The Research Variables:

يبين الجدول (2) متغيرات المعتمدة في البحث وحدودها المفاهيمية في إطار بحثنا الحالي:

## جدول (2) متغيرات البحث.

ت	متغيرات البحث	التعريف	المصدر
	الذكاء الاجتماعي Social Intelligence	القدرة للحصول في علاقات جيدة مع الآخرين وكسب تعاونهم.	Albrecht,2006: (10)
1	الفهم الاجتماعي Social understanding	الإدراك والفهم المسبق بحاجات الآخرين في العمل.	Nichols et al ) (,2009:452
2	الإدراك الاجتماعي Social Perception	العملية العقلية التي تتم بواسطتها معرفة الفرد للعالم الخارجي المحيط به عن طريق إثارة منبهات هذا العالم بحواسه وتفهم أو تأويل الفرد لهذه المنبهات الحسية.	(الداهري، 2008، (90
3	الذاكرة الاجتماعية Social Memory	أنها خزن وأستعادة المعلومات الاجتماعية المعطاة بشكل موضوعي والتي بإمكانها أن تتغير من أذ التعقيد.	(weis,2008:30)
	أساليب إدارة الصراع التنظيمي Methods manage organizational conflict	التحكم بالصراع البناء وتحفيزه، ومنع حدوث الصراع المدمر والعمل في حله عند ظهوره.	(Costanation & Merchants, 1996:22)
1	أسلوب التنافس Method of competition	وتتمثل بعدم التعاون والحزم وتترجم هذه الاستراتيجية بالربح والخسارة.	(مرزوق ، 2011 : (35
2	أسلوب التسوية Method of settlement	وهو علاقة الأخذ والعطاء ولا ينتج عنه وجود ربح أو خاسر ويستخدم في حالة إمكانية تقسيم الشيء أو الهدف .	(الخالدي ، 2008 : (37
3	أسلوب التجنب Method of avoidance	عدم بحث الفرد في أهدافه واهتماماته ولا يستجيب لاهتمامات الآخرين وان هذه الاستراتيجية غير متعاونة وغير مصممة.	(العدياتي، ١٩٩٣ : (٣٥٣

♦المصدر : من من اعداد الباحثين.

سابعاً : منهج البحث وحدوده : Research Boundaries

إعتمد الباحثين في المنهج الوصفي التحليلي ، إذ يقوم هذا المنهج بتحليل ما هو كائن وتفسيره ويهتم بتحديد العلاقات التي توحد بين الوقائع ، والمنهج الوصفي الذي يعتمد في جمع وتبويب البيانات وتفسيرها .

١- الحدود الزمانية :

إعتمدت البحث المدة الزمنية لسنة 2011.

٢- الحدود المكانية:

أن لبحثنا هذا حدودا مكانية طبقت في جامعة الكوفة (كلية الإدارة والأقتصاد).

## المبحث الثاني

## الذكاء الاجتماعي

أولاً: نبذ تاريخية عن مفهوم الذكاء الاجتماعي: **Historical Review Concept Social Intelligence**

يعد الذكاء الاجتماعي من المواضيع المهمة في سلوك القيادة ، لأنه يرتبط بقدرة القائد في التعامل مع الأفراد ، وفي تكوين علاقات اجتماعية ناجحة ، لذا فقد حظي هذا المفهوم بأهتمام الكثير من العلماء والمنظرين ، ونظراً لكون الذكاء الاجتماعي من المفاهيم التي ظهرت في الوقت الحاضر إلا أن القرآن الكريم أشار إليه في آياته ﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لأنفضوا من عنك فأعف عنهم وأستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل في الله أن الله يحب المتوكلين ﴾ (سورة آل عمران - الآية ١٥٩).

الذكاء الاجتماعي وجد قبل عدة سنوات من قبل (Thorndike, 1920) والذي عرفه " أنه القدرة في فهم وإدارة الأفراد والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية " (Dogan & Etin, 2009: 710) ، ومنذ ذلك الوقت واجهت مصطلحات الذكاء الاجتماعي الكثير من معاني أو التفسيرات ففي بعض الأحيان قد تكون مختلفة عن (Thorndike) ، أن تاريخ الذكاء الاجتماعي هو مشابه لتاريخ الذكاء العاطفي ، وأتفق الباحثين في أن الذكاء الاجتماعي هو تركيب متميز من الذكاء العام، (Kobe et al, 2001: 156) ، ونقلنا عن ( عبد الصاحب، 2008 : 130) قامت (Strang 1930) بدراسة عن الخبرات الاجتماعية للأفراد وقياسها عن طريق المفاهيم (الخلقية ، والعادات ، والتقاليد السائدة في المجتمع ، والألعاب الرياضية ، ونظام الحكم) ، وقد أكدت في المعرفة المستقلة وفي الخصائص الوظيفية للذكاء الاجتماعي عن طريق استعراض التقنيات الملائمة لقياسه ، وقد بدأ العلماء العمل في تحويل الأنتباه لوصف الذكاء الاجتماعي لفهم الغرض من سلوك الأفراد وذلك لقياس مدى قدرتهم في التكيف الفعال داخل المنظمة (Baron, 2005: 1) ، وأشار (Thorndike) إلى وجود مظهر من مظاهر الشخصية يتميز عما متعارف عليه من صور الذكاء العملي ، أو الذكاء المجرد ، أطلق عليه أسم الذكاء الاجتماعي ، ويعد ذلك أهتم العلماء بدراسة هذا النوع من الذكاء والمكونات له والمقاييس الخاصة به وعرف الذكاء الاجتماعي "أنه القدرة في فهم المشاعر والأفكار والسلوك سواء أكان ذلك في ذات الفرد ، أم مواقف التفاعل بين الأفراد ، والتصرف بطريقة مناسبة في هذا الفهم (عطار، 2007: 42) ، وأوضح (Sternberg) في كتابه " ما بعد الذكاء " Beyond IQ" أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن الذكاء الأكاديمي والمعرفي ، وأنه يلعب دوراً مهماً في النجاح في الحياة العملية (المساعد، 2008 : 114) ، ووسع (Vernon) مفهوم الذكاء الاجتماعي عن طريق الإعلان ، وطور تعريفه ، ليشتمل القدرة في الانسجام مع الناس عموماً ، ومعرفة الأمور الاجتماعية ، والحساسية للمؤثرات ، والاستبصار بالأمزجة الضمنية (( عبد الصاحب، 2008 : 130) وأشار (Collier, 1995: 291) أن الذكاء الاجتماعي يعتمد في مخططات (Schemas) وإستراتيجيات (Strategies) أذ تتمثل المخططات في مفاهيم الفرد عن الآخرين والمواقف الاجتماعية ، بينما الإستراتيجيات تتمثل في الإجراءات التي يستخدمها الفرد في تجهيزه للمعلومات المتعلقة بهذه المخططات بغرض تحقيق أهدافه ، ويعرفه (Baron, et al, 1999: 189) أنه " القدرة في تفسير سلوك الآخرين عبر الحالات العقلية (أفكار، مقاصد ، رغبات ، معتقدات) ليتمكن من التفاعل في كل من الجماعات الاجتماعية المعقدة والعلاقات الحميمة ، ويتعاطف مع الحالات العقلية للآخرين ، ويتنبأ بكيف يشعر الآخرون ، وكيف يفكرون ويسلكون" ، جدول (3) تعريفات الذكاء الاجتماعي في وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين:

## جدول(3) تعريفات الذكاء الاجتماعي في وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين.

ت	الكاتب ، السنة ، الصفحة	التعريف
1	(عطار، 2007: 42)	القدرة في فهم المشاعر والأفكار والسلوك سواء أكان ذلك في ذات الفرد، أم مواقف التفاعل بين الأفراد والتصرف بطريقة مناسبة.
2	(weis , 2008 :28)	القدرة في فهم وملاحظة السلوك الذي يحدث في السياق الاجتماعي.
3	(Koper&Collaco,2008: 163)	القدرة في فهم المشاعر والأفكار وسلوك الأشخاص بضمن ذلك نفسه والتصرف بشكل ملائم في ذلك الفهم.
4	(Srica,2008:24)	القدرة في ممارسة المهارات الاجتماعية المعقدة مثل العمل الجماعي والتواصل وحل النزاعات وتوافق الآراء والتعددية الثقافية.
5	( Norris,2009:p70)	قدرة الفرد في إدارة الأفراد في العمل عبر الإجراءات الاجتماعية.

المصدر من من اعدادالباحثين بالإشارة الأدبيات المشار إليها.

ويعرف الباحثين الذكاء الاجتماعي في أنه " القدرة في إدارة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة"

ثانيا : أهمية الذكاء الاجتماعي في المنظمة :

### The Importance Social Intelligence in organizations

رغم التحديات والتغيرات الكبيرة في العالم فمن الضروري غرس مهارات الذكاء الاجتماعي الفعالة، ويتوجب في الفرد أتقان مهارات هذا الذكاء، وحتى الآن لا يوجد تطبيق عملي للذكاء الاجتماعي في المنظمات ، فالمنظمات الكبيرة التي تمتلك مجموعة كبيرة من العاملين بعدها مجتمعات مصغرة بحاجة الى تطبيق مفهوم الذكاء الاجتماعي (Jar,2010:4) ، وسنبدأ من حقيقة أنه من الممكن أن نصل الى فهم أفضل لدور الذكاء الاجتماعي داخل المنظمات وذلك عن طريق دراسة تأثير غيابها في المنظمات ومناهج العمل الغارقة في العجز الاجتماعي ، وبعد ذلك ربما أمكننا أن نتخيل بصورة أفضل كيف تبدو المنظمات ذات مستوى الذكاء الاجتماعي المرتفع (Albrecht,2006:183) ، فالأفراد ذوي الذكاء الاجتماعي العالي يتصرفون بالقوة المغناطيسية في جذب الآخرين داخل المنظمة وهم متعاونون وناجحون في المجتمع ، وفي عكس ذلك فالأفراد الذين لا يمتلكون البصيرة العالية من الذكاء الاجتماعي ، وعليه فالذكاء الاجتماعي هو مهارة قابلة للتعلم والذي بدوره يعمل على أحتواء الصراعات التنظيمية والأنقسامات داخل المنظمة ويضع حدا لها (joseph&Lakshmi,2010:16). وتشير البحوث والدراسات الى أن وجود الذكاء الاجتماعي أمرا أساسيا لنجاح الفرد سواء كان ذلك في الحياة الاجتماعية أو الحياة العملية (Sigmar,2007:2) . وأكد (Marshall,2011:2) أن الذكاء الاجتماعي هو قدرة تطويرية وفاعلة في خلق التأثير المستمر وبناء العلاقات وتوسيع الاتصالات بين الآخرين داخل المنظمة. ويرى (Erickson,2009:148) هناك سببين للاهتمام بالذكاء الاجتماعي في منظمات الأعمال هما: أولاً: إن القادة الذين يتمتعون بصفة الذكاء الاجتماعي لهم القدرة في وضع الحلول المثلى للمشاكل أثناء العمل بدلا من الحلول الموضوعية مسبقا من قبل الأفراد ، والثاني : السرعة في وضع هذه الحلول ، ويضاف إليهما سبب ثالث إلا وهو أن الحل الذي يتخذ داخل المنظمة يمثل نوع من العدالة والشرعية . ويضيف (Joseph&Lakshmi,2010:16) أهمية وجود الذكاء الاجتماعي في المنظمة والذي يحد من تقليل الصراعات وبناء العلاقات ووضع حد للتحيزات والأنقسامات وتوفير مناخ عمل مناسب ، الذكاء الاجتماعي يساعد القادة في إنجاز أدوارهم بنجاح في المنظمة ، فإن بعض الكتاب يشعرون أن الأمر يستحق تطبيق المبادئ المنصوص عليها من جانب (Shaun) في المن اعدادالتنظيمي لأننتاج وترويج أكثر للقادة الأذكياء إجتماعيا في العمل ، ومن أهم النتائج التي توصل اليها )

Güldenber& Konrath,2004:1) هي إن القيادة الذكية التي تعمل في تحقيق الموائمة بين الوظائف وتقاسم المعرفة وتحقيق الألتزام الكامل في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ، هي القيادة التي تستند في الذكاء الاجتماعي ، وأشار (Johnson & Blake,2009:2) الى حاجة المنظمات لقائد ذكي اجتماعياً بنسبة تتراوح ما بين (85-95) وذلك لتحقيق النجاح المنظمي.

ثالثاً: صفات القائد الذكي إجتماعياً: Socially Intelligent Leader

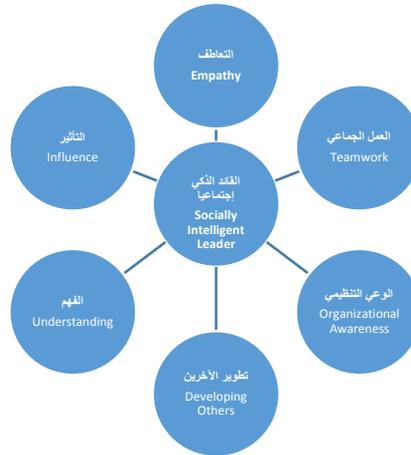
حدد (Goleman,2009) مجموعة من الصفات للقائد الذكي إجتماعياً ، وهذه الصفات تعمل في إطار الذكاء الإجتماعي والتي يبينها الجدول (4) ، وصيغت في ضوء عدد من الأسئلة.

جدول (4) يبين صفات القائد الذكي إجتماعياً.

التعاطف Empathy	الوعي التنظيمي Organizational Awareness
هل يفهم القائد ما يحفز الأفراد العاملين في المنظمة؟	هل يقدر القائد ثقافة وقيم الجماعة والمنظمة؟
هل القائد حساس بالنسبة لحاجات الآخرين؟	هل يفهم الشبكات الإجتماعية ومعرفة قواعدها؟
الفهم Understanding	التأثير Influence
هل ينصت ويفكر القائد بما يشعر الآخرين؟	هل القائد قادر في أقناع الآخرين في مناقشة جذابة لصالح الذات؟
هل القائد متفهم لأمزجة الآخرين؟	هل يحصل في دعم الأفراد الرئيسيين؟
تطوير الآخرين Developing Others	العمل الجماعي Teamwork
هل القائد مدرب ومعلم للأفراد في أستثمار الوقت؟	هل يحصل في جميع المدخلات من الأفراد؟
هل يقدم التغذية العكسية للأفراد لتنمية العمل؟	هل يؤيد جميع الأفراد ويشجع التعاون؟

المصدر: من من اعداد الباحثين بالاعتماد في :

Goleman, Daniel,(2009)" Social Intelligence and the biology of Leadership"  
 .harvard business publishing. Int. www.neuro-learning.com/.../HBR\_Social\_Intelligence\_Biology\_of\_Leadership.pdf.



شكل ( 2 ) خصائص القائد الذكي إجتماعياً

المصدر من من اعداد الباحثين بالاستناد الى:

Goleman, Daniel,(2009)" Social Intelligence and the biology of Leadership"  
 .harvard business publishing. Int. www.neuro-learning.com/.../HBR\_Social\_Intelligence\_Biology\_of\_Leadership.pdf.

وتشير (الحيالي، 2010: 36) الى أن الشخص ذا الذكاء الاجتماعي يتميز بالصفات الآتية :

- أ - لديه درجة استعداد عالي لمشاركة الآخرين في الأعمال الجماعية .
- ب - الثقة بالنفس ، والقدرة في تحمل المسؤولية .
- ج - التوافق مع الآخرين بايجابية وسعادة .
- د - تقدير مشاعر الآخرين وعواطفهم .
- هـ - قيادة الآخرين والتأثير فيهم .
- و- التمتع بروح الفكاهة والمرح

رابعاً : الذكاء الإجتماعي والصراع التنظيمي :

### Social intelligence and organizational conflict

بينت لنا الآف السنين من التاريخ بشكل حاسم أن الصراع يولد المزيد من الصراع ، لقد دامت صراعات عديدة بين الدول والفصائل السياسية والعشائر والمجتمعات المتجاورة لفترات طويلة لدرجة أن أحد لم يعد يعلم كيفية اندلاع الصراع أو سببه، ومن يراقب ويدرس الصراعات المستمرة ، يجد أن تصعيد العداء يتبع نمطا دقيقا محددًا، حتى وأن لم تلاحظ الأطراف المعنية هذا النوع من الصراع وفي العكس من هذا ، فإن الطرفين اللذين ينجحان في الحفاظ في علاقة ثنائية سواء كانت في مستوى الأفراد ، أو الشركات أو الدول - ينهجان نقيض ذلك النهج التصعيدي ، فيمكن للعلاقات الإيجابية أن تنمو وتقوى مع مرور الوقت باتجاه تصاعدي إيجابي معزز ، ولكي تتعفن في العموم من حالة صراع الى حالة التعاون ، فهناك علاقات طويلة الأمد قامت في دول بين جماعات عرقية أو عشائر ، وكان أساسها تحقيق منفعة مشتركة للطرفين ويجب أن يبدأ التقدم المتصاعد في علاقة ما وفق درجة معينة من درجات الثقة، أو التعاطف حسب مصطلحات الذكاء الاجتماعي وقد تساعد الظروف في بداية إيجابية للعلاقة ، فقد يكون لدى بعض أطرافها معدل عال وكاف من الذكاء الاجتماعي للتخطيط لحالة تشجع الآخرين في التواصل ، والتشارك في المصالح والأهداف ، والأرضية المشتركة ، يمكن أن تنتقل العلاقة مع القدر الكافي من التعاطف الى مستوى من التقبل والمعاملة بالمثل ، إذ يسهم كل طرف بما يحقق مصلحة الطرف الآخر، وقد تكون البداية مترددة نوعا ، لأنها تتدرج في أزيد مع ظهور المصالح ، وعندها تنخرط الأطراف في نوع من التعاون المشترك (Albrecht,2006:233) ، ويرى (Ilies et al ,2011: 59) أن الصراع بين الأفراد في العمل هو انعكاس للسياق الاجتماعي داخل المنظمة.

المبحث الثالث

الصراع التنظيمي

### organizational conflict

إن الأفتقار الى الأبداع في المنظمات ، والتردد وعدم الوفاء هي المنظمات التي تعاني من الصراع والأفراط به ، وأن الإفراط في الصراع يمكن يضعف من الأداء التنظيمي وذلك بسبب التناحر السياسي وعدم الرضا والأفتقار الى العمل الجماعي (Kreitner&kiniki,2007: 407) ، ويعد الصراع التنظيمي في ظل الإدارة الحديثة أمرا طبيعيا الحدوث ، ويصعب تجنبه داخل أي بنية تنظيمي (العتيبي،2006: 1).

## أولاً: نظرة تاريخية عن مفهوم الصراع التنظيمي : Of The Concept organizational conflict : Historical Review

عرف الإنسان الصراع منذ نشوء الخليقة، عندما قتل قابيل أخاه هابيل ، تستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات الإدارة كمرادفتين لكلمة الخلاف ، والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعه منازعة) : أي جاذبه في الخصومة ، وبينهم (نزاع) بالفتح أي خصومة في حق ، والتنازع : التخاصم ، وبالعودة الى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) وهي أن يأتي شيء بعد شيء يقوم مقامه ، وقولهم : اختلف الناس في كذا ، والناس خلفه أي مختلفون ، لأن كل واحد منهم ينحني قول صاحبه ويقوم نفسه مقام الذي نجاه (العتيبي ،2006: 10) ، يرى كل من (McShane&Glinow,2005: 388) أن الصراع " هو العملية التي فيها حزب واحد يدرك أن مصالحه متعارضة أو متأثرة سلبيا بالحزب الآخر" وعرف الصراع من قبل (Kreitner&kiniki,2007: 408) أنه " طرف واحد يرى مصالحه تتعارض أو تنتكس من قبل طرف آخر" وعرف (Jerald&Robert,2008: 477) الصراع في أنه " إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله الى اتخاذها ، وينظر إليها الطرف الآخر في أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية" ، وعرف الصراع من قبل (DiGirolamo,2006: 4) في أنه " عملية تبدأ عندما يدرك الفرد أو الجماعة الاختلاف والمعارضة بينه وبين شخص آخر أو مجموعة عن مصالح وقيم وموارد ومعتقدات أو ممارسات الخاصة بهم" ، والجدول (5) يوضح بعض التعريفات الخاصة بالصراع:

جدول(5) تعريفات الصراع التنظيمي في وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين.

ت	الكاتب ، السنة ، الصفحة	التعريف
1	( paltrighe,1971: 85 )	جميع العلاقات بين مجموعات من الأفراد التي تنطوي في الفرق الغير متوافقة من الأهداف.
2	(Gareth R. Jones, 1999: 551)	هو حالة تعارض أو صدام يحدث عندما يكون سلوك وأهداف مجموعة واحدة تعن أو تعارض تحقيق أهداف مجموعة ثانية في المنظمة.
3	(Suppiah& Rose,2006: 1905)	الصراع في الحاجات المختلفة والأهداف أو المصالح من قبل مجموعة من الأطراف.
4	( Patterson,2009: 543 )	الخلاف الذي يحدث بين الأفراد الذين يعملون في وظائف مترابطة والذين يتصرفون بطرق تسبب المشاكل.

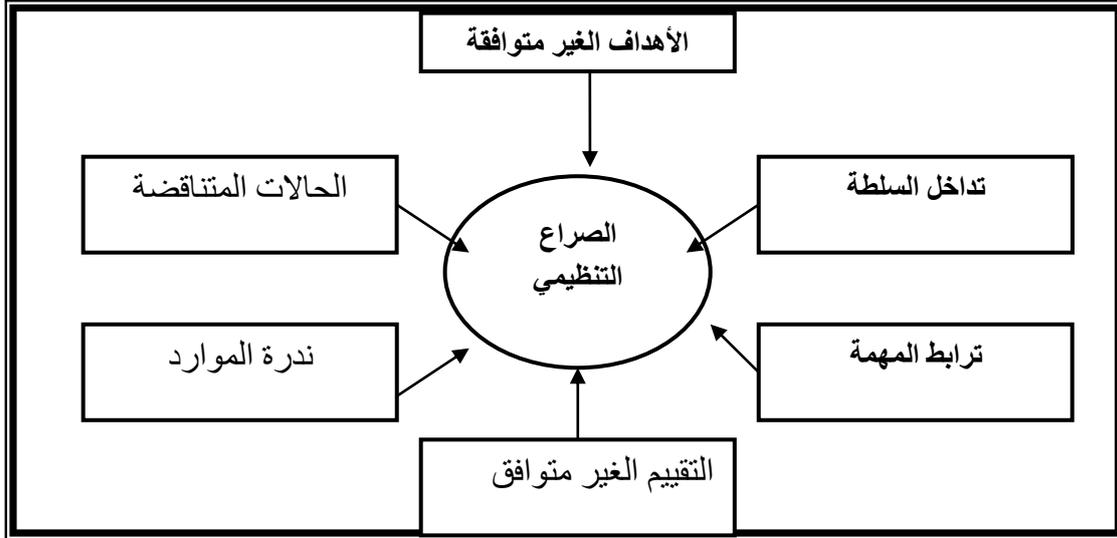
المصدر من من اعدادالباحثين بالأستناد الى المصادر المشار اليها.

ويعرف الباحثين الصراع التنظيمي في أنه " الصراع الذي ينشأ بين الأطراف داخل المنظمة نتيجة لأختلاف الأهداف والأراء "

### ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي : Causes of organizational conflict:

لا تتبع الصراعات التنظيمية من فراغ ، بل هناك العديد من المسببات والمصادر التي تنشئ هذه الصراعات (العتيبي ،2006: 37) ، وتعتقد (Robins ,1983) أن الأفراد في بيئة من العوامل التي تولد الصراعات مثل (الأعاقبة ، ندرة المصالح المتعارضة أو الأهداف ، ندرة الموارد سواء النقدية أو غيرها) وهذه العوامل تشجع في الصراع في المنظمة ، وأكد (Jung,2003) هذه الأفكار أذ بين أن بوضوح أن الصراع مع السلطة ، ويمكن أن تظهر عندما يتجنب تحقيق هدف المنظمة (Ikeda,2005: 24) ، وترى ( Mcgee,2006: 50) أن الأفراد في المنظمات عندما يعملون سويا سيكون هناك توتر بين الأفراد والجماعات من وقت الى آخر ، حتى لو كان في أفضل بيئات العمل التنظيمية ، أي أن التوتر في المنظمات أمر لافر منه وله أسبابه العديدة ، ويرى (Hotepo et al,2010: 2) هناك أسباب كثيرة للصراعات ، ولكن الصراعات داخل الفرد تنشأ عادة عندما يكون الشخص غير متأكد عن ماهو متوقع القيام به من مهام ، وحدد ستة أسباب للصراع داخل المنظمة وهي:

- 1- الصراعات الشخصية تنشأ عند شخص واحد يعاني من الأجهاد.
  - 2- المشاكل الناجمة عن صراع الدور، عندما يحدث الصراع في دور واحد في المنظمة.
  - 3- الصراع في السلطة. 4- سوء الفهم والخلافات بين الجماعات. 5- تعطل التفاعل والاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة. 6- الضغوط الخارجية.
- العديد من المنظمات في عرصة للصراعات وذلك لأسباب أهمها : أنقطاع الاتصالات بين الأفراد والجماعات ، أو بسبب الاختلاف في السمات الشخصية أو المعتقدات داخل المنظمة ( 1 : Brubaker, 2011 ) ، وحدد ( 207 : Rahim, 2002 ) أهم الأسباب التي تؤدي الى الصراع:
- أ- طرفين مشتركين في الأداء والأنشطة.
  - ب- جماعات تريد الحصول في الموارد مع وجود نقص في هذه الموارد.
  - ج- جماعات تمتلك مواقف وقيم ومهارات وأهداف متعارضة مع الجماعات الأخرى.
- هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي يصعب حصرها منها مايرجع الى طبيعة العلاقات الإجتماعية بين أعضاء التنظيم ، ومنها مايرجع الى طبيعة البنية التنظيمية ، ومنها مايرجع الى المهام التي يقوم بها التنظيم ذاته (قاسمي ، 2005: 141)، وينشأ الصراع عندما يعمد احد الأطراف الى أحداث تغيير ويكون هذا التغيير بحاجة الى دعم الطرف الآخر، أو في حالة دعم مجموعة معينة من الافراد من اجل تنفيذ التغيير، وان تلك التغيرات تؤدي عموماً الى استمرار أو تصعيد الصراع ( 257 : Gibson & et al., 2003 ).
- وحدد كلاً من ( Jones, 1999:55 , Daft, 2004: 156 ) أهم الأسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع:
- 1 - تضارب وتعارض الأهداف العملية في المنظمة .
  - 2 - الاعتماد المتبادل لأداء المهمة بين الأقسام الإدارية والفنية .
  - 3 - المنافسة بين الأقسام في المنظمة عن الحصول في الموارد المادية والبشرية والمالية .
- ويرى ( 45 : Kehinde , 2011 ) أن الصراع يمكن أن ينشأ بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة إذ لم يتم تحديد الأهداف أو عدم المشاركة في تنفيذ الأعمال وغيرها ويبين الشكل (3) أهم أسباب الصراع التنظيمي في المنظمات .



شكل ( 3 ) أسباب الصراع التنظيمي في المنظمات

Sourcec : Kehinde,A, Obasan(2011) " Impact of Conflict Management on Corporate Productivity: An Evaluative Study" Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.5 [44-49].

ثالثاً: أنواع الصراع التنظيمي: Types of organizational conflict :

الصراع التنظيمي يمكن أن يحدث في ثلاثة مستويات مختلفة: (الصراع في مستوى الفردي ، الصراع في مستوى داخل المجموعة ، الصراع في مستوى بين المجموعات ) ، وتنشأ بسبب العمليات ، العلاقات ، الأدوار، القدرات، الموارد وغيرها ( Greenwood & et al ,2009: 2) ، ويمكن نحدد أهم أنواع الصراعات التنظيمية وكالاتي:

1- الصراع بين المنظمات : Conflict Between Organisations :

الصراع داخل المنظمات ينشأ من (الطعن بين مختلف الفئات الإجتماعية والأقتصادية ، الصراع بين الجماعات ، التغيير التنظيمي ) ، أن التغييرات في الأفراد داخل المنظمات (مجملة المنظمات من نوع معين ) وحزمة خاصة من الفئات الاجتماعية ذات التوجهات المميزة تجاه العالم والمشاريع الاجتماعية ينشأ عنها تغير في التوجهات والأهداف، والتي ينظر إليها في أنها بالضرورة الأصدام داخل المنظمات لأنها محاولة للوصول الى أهداف معينة ، ومثال في ذلك : بعض المنظمات (الأحزاب السياسية أو الطوائف الدينية) يمكن أن ينظر إليها بعدها تجسد التطلعات الاجتماعية لمجموعة معينة ، والوسائل التي يمكن بها المجموعات التي تم إنشاؤها عبر السعي للتغيير في العالم ( Ackroyd,2006: 7) .

2 - الصراع بين الافراد : Conflict between individuals :

يحدث هذا النوع من الصراع بين فرد وآخر وبين مجموعة أفراد ينتمون لمجموعة واحدة ويحدث نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وأدوارهم التي يقومون بها أو وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم وقيمهم ويتمثل هذا النوع من النزاع داخل منظمات العمل بين المدراء أو بين التنفيذيين أو صراع الأفراد فيما بينهم، وعادة ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا أذ تظهر الحاجة الى السيطرة أو فرض القوة. (الحمامي، ٢٠٠٦: ١٣).

- الصراع بين مجموعات العمل: Conflict between work groob

يمثل الصراع بين مجموعتين في المنظمة في ضوء إدراك الاختلافات في القيم، الأهداف أو الحاجات أذ إن كل فرد داخل المجموعة يشترك في قيم وأهداف المجموعة وبصورة غير متطابقة مع المجموعات الأخرى ، والنوع المعروف من الصراع بين المجموعات هو صراع الملاكات التنفيذية والملاكات الاستشارية والذي ينشأ بسبب إدراك الاختلافات بين التنفيذيين والعاملين الآخرين الاستشاريين أو هيئة العاملين في الوظائف الساندة مثل نظم المعلومات والموارد البشرية ، كما أن الصراع هنا يمكن أن يتحقق بين مستويات التسلسل الهرمي في المنظمة ، بين وجبات العمل أو بين المجموعات غير الرسمية (Daft & Noe, 2001: 449).

ويرى (Siobhan,2009: 28) أن أهم أنواع الصراع التنظيمي هي ( الصراع المالي ، صراع الأعمال ، صراع الشخصية ، الصراع المهني) ، وقد تكون هذه الصراعات فعلية وواضحة وقد تحصل عبر محاولة الأفراد بالتأثير في القرارات في المنظمة لتحقيق المصلحة الشخصية.

#### رابعاً : إدارة الصراع التنظيمي : Management of organizational conflict

ينظر الفكر الإداري الحديث الى الصراع في أنه ظاهرة حتمية لا يمكن اجتنائها من المنظمة ، ولقد تعددت الدراسات لإيجاد نماذج لإدارة الصراع التنظيمي وليس حله ، فحل الصراع هو التقليل من ثم القضاء عليه ، أما إدارة الصراع التنظيمي فهي سلسلة من الخطوات التي تبدأ بتشخيص الصراع من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة معه (مرزوق ، 2011: 31) ، قديماً ارتبطت إدارة الصراع مع مصطلح أحتواء الصراع وفقاً لأراء المنظرين (Hugh Miall) وتعرف إدارة الصراع في أنها " عملية التحكم بالصراع وأيجاد حلول وسيطة بناءة والعمل بالحياة السياسية الطبيعية " وهناك فرق بين مصطلح إدارة الصراع وبين مصطلح حل الصراع ، فإدارة الصراع هي إدارة ومعالجة الآثار المترتبة في الخلافات بين الخصوم ، أما حل الصراع هو عملية إنهاء الصراع عبر عدة إستراتيجيات (Hamad,2005: 4) ، فإدارة الصراع هي عملية "التحكم بالصراع البناء وتحفيزه، بالفضلا عن منع حدوث الصراع المدمر والعمل في حله عند ظهوره". (الحمامي، 2006: 33) .

#### خامساً : أساليب إدارة الصراع : Methods of conflict management

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في الكثير من المنظمات ، بل وأصبحت سمة أساسية من سمات منظمات الأعمال ، ولقد كان للمنهج الإسلامي السابق في تقديم العديد من الأساليب التي تساعد في حل الصراعات بين الأفراد في منظمات الأعمال ومن هذه الأساليب : ( أسلوب التعاون والمشاركة في العمل ، أسلوب المعاملة الحسنة في القول والعمل ، أسلوب الإحسان إلى الآخرين ) ( الخالدي ، 2008: 32) . وتعتمد تقنيات حل الصراع في اختيار أفضل إستراتيجية لإدارة الصراع والتي بدورها تؤدي الى تحقيق الأهداف والحفاظ في العلاقات بين الآخرين (Verma,1998: 4) ، فقد أقرح (Thomas & Kilmann) خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي ( أسلوب التعاون ، أسلوب التجنب ، أسلوب التنافس ، أسلوب التسوية ، أسلوب التنازل ) (مرزوق ، 2011: 31) ، وحدد كلا من (Alzawahreh & Khasawneh، 2011:49) خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات والتي يمكن أن تكون من الاستراتيجيات الفعالة لإدارته وهذه الأساليب هي ( أسلوب لتجنب ، أسلوب الهيمنة ، أسلوب الدمج و الإلزام ، أسلوب المساومة ) ، في حين يرى (Yusof , 2011 : 933) هناك خمسة أنواع من الأساليب الخاصة بإدارة الصراع وهذه الأساليب ( أسلوب التعاون ، أسلوب التجنب ، أسلوب التنافس ، أسلوب المساومة ) وكذلك إضافة نوع آخر وهو (أسلوب الأنسحاب ) ويستخدم هذا الأسلوب من أجل الأبتعاد عن القضايا التي قد تسبب المشاكل للطرفين ،

وركز في أسلوب المنافسة والذي يعني الفوز في جميع الصراعات بدلا من البحث عن الحل الأنسب للطرفين ،  
أما أسلوب المنافسة والذي يشير الى الاستعداد لأعطاء بعض المطالب مقابل تنازل الطرف الآخر .  
الجدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث (الذكاء الاجتماعي)

ت	العبرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الأهمية النسبية
<b>الفهم الاجتماعي Social understanding</b>				
1	تميل الى التعاطف مع العاملين في أغلب المواقف.	3.438	1.3183	68.75%
2	تبادر لمساعدة العاملين في المواقف الحرجة.	3.594	1.2407	71.88%
3	تركز في العبارات المهمة في حديث العاملين عن مشكلاتهم.	3.063	1.5437	61.25%
4	تسعى جاهدة لمساعدة العاملين في تهذيب معارفهم وأفكارهم.	3.75	1.1914	75.00%
5	تعمل جاهدة في تفعيل وزيادة دافعية العاملين لتنفيذ أعمالهم.	3.281	1.4421	65.63%
	المجموع	17.126	6.736	69%
<b>الإدراك الاجتماعي Social Perception</b>				
1	تميل إلى تقييم سلوكيات العاملين عبر تعابير وجوههم وحركاتهم في الأداء.	3.094	1.5104	61.88%
2	تعمل في خلق الموازنات المقبولة بين اهتماماتها واهتمامات الآخرين.	3.594	1.3645	71.88%
3	تقر باختلاف الثقافات وأنماط السلوك بين العاملين.	3.406	1.3407	68.13%
4	تميل الى قبول اقتراحات وآراء الآخرين ولا تلزم نفسها بالتنفيذ.	3.222	1.4757	64.44%
5	تسعى الى إثبات وجودها عبر الإكثار من الشخصيات الهامشية في محيط عملها.	2.719	1.4195	54.38%
	المجموع	16.035	7.110	64%
<b>الذاكرة الاجتماعية Social Memory</b>				
1	تخصص جزءا مهما من وقتها للتفكير بشؤون الآخرين (العاملين).	2.844	1.2979	56.88%
2	تميل الى توثيق وتدوين الأحداث والمناسبات الاجتماعية التي تخدم عملها.	3.25	1.5658	65.00%
3	تتخذ معظم القرارات في إطار الموروثات والمعتقدات الاجتماعية.	3.125	1.1846	62.50%
4	تدقق وتفحص جميع المعلومات لضمان دقة ومصداقية مصادرها.	3.5	1.545	70.00%
5	تهتم بتوثيق الممارسات والأعمال من أجل مساعدة العاملين في أداء مهامهم.	3.219	1.385	64.38%
	المجموع	15.938	6.978	64%
	إجمالي الأبعاد			

الجدول (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)

ت	العبرة	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Deviation	الأهمية النسبية
<b>أسلوب التنافس Method of competition</b>				
1	عند نشوء صراع بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك في العمل يتقبل أفكارك وجعل رأيك مقبولاً.	3.688	1.0607	73.75%
2	أنت تصر دأماً في متابعة دورك في القضية المطروحة وتمتسك بحلك للمشكلة.	3.281	1.1426	65.63%
3	تتيح قدرتك في التعامل مع المعلومات، الفرصة في إقناع الآخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل.	3.438	1.0758	68.75%
4	تمتلك السلطة والنفوذ اللتين تؤهلاك لترويج الأفكار والقرارات التي تسعى لتحقيقها.	3.5	1.0776	70.00%
5	تعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهتمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق.	3.781	0.8701	75.63%

71%	5.226	17.688	المجموع	
<b>Method of settlement</b> أسلوب التسوية				
51.25%	1.4354	2.563	عند نشوء صراع بينك وبين زميلك في العمل تسعى إلى التفاوض معه للوصول إلى حل يرضي الطرفين.	1
66.25%	1.176	3.313	في كثير من الأحيان تقترح حلاً وسطاً من أجل التغلب في المشاكل العالقة بينك وبين زملائك في العمل.	2
60.00%	1.3678	3	أحياناً تتنازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية إذا تنازل الطرف الآخر.	3
75.00%	1.016	3.75	يُعد أسلوب الأخذ والعطاء (تبادل الآراء) هو أفضل طريق لك لتسوية الخلافات العالقة في العمل.	4
63.75%	1.6547	3.188	تحاول اقتراح الحلول التي ترضي قدر الامكان جميع الأطراف المتصارعة.	5
63%	6.649	15.814	المجموع	
<b>Method of avoidance</b> أسلوب التجنب				
74.38%	1.3966	3.719	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتجنب عادة المواجهة معهم.	1
66.88%	1.4725	3.344	تحاول جاهداً تجنب نشوء أي خلاف مع زملائك في العمل مهما كانت الأسباب.	2
70.91%	1.394	3.545	تحاول ان تدع الآخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم.	3
65.00%	1.2181	3.25	تفضل ان تعمل في تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائك.	4
76.88%	1.4615	3.844	تتجنب فتح النقاش والحوار بخصوص أي صراع يقع بينك وبين زملائك في العمل خوفاً من تأزم الأمور والوصول إلى طريق مسدود.	5
71%	6.9427	17.702	المجموع	
67%	39.6417	100.303	إجمالي الإبعاد	

عبر الجدول (6) حقق متغير الفهم الاجتماعي متوسطاً حسابياً موزوناً قدره (17.126)، أنحراف معياري بلغ (6.736) ، ووزن منوي (نسبة اتفاق) بلغت (69%)، وجاء ترتيب الفقرة (4) (تسعى جاهداً لمساعدة العاملين في تهذيب معارفهم وأفكارهم) من المتغيرات الفرعية للمتغير أولاً بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.75) أنحراف معياري ووزن منوي بلغا (1.1914) و(75%).

وكانت استجابة عينة البحث أيجابية لمتغير الإدراك الاجتماعي (المتغير الرئيسي الثاني للذكاء الاجتماعي) بمتوسط حسابي موزون قدره (16.035) أنحراف معياري ووزن منوي بلغا (7.110) و(64%) في التوالي، وفي مستوى فقرات القياس الفرعية للمتغير جاء ترتيب الفقرة (2) (تعمل في خلق الموازنات المقبولة بين اهتماماتها واهتمامات الآخرين) بالترتيب الأول من أذ الأهمية النسبية بمتوسط موزون بلغ (3.594) وأنحراف معياري (1.364) ووزن منوي (71%). بلغ المتوسط الموزون لاستجابة عينة البحث عن متغير الذاكرة الاجتماعية (15.938)، أنحراف معياري ووزن منوي بلغا (6.978) ، (64%) ، وإن كان ذلك بالحدود الدنيا للقياس وجاء ترتيب فقرات قياس متغير الذاكرة الاجتماعية بدءاً بالفقرة (4) (تدقق وتفحص جميع المعلومات لضمان دقة ومصداقية مصادرها) بالترتيب الأول بمتوسط موزون وأنحراف معياري ونسبة اتفاق (3.5، 1.545، 70%) في التوالي.

ويعرض الجدول (7) نتائج التحليل الأحصائي الوصفي لمتغيرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، إذ أظهرت نتائج التحليل أن متغير أسلوب التنافس حقق متوسطاً موزوناً بلغ (17.688) أنحراف معياري (5.226) ووزن منوي (71%) وجاء ترتيب الفقرة (5) (تعمل بجدد كبير لتطوير القضية التي تهتمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق) بمتوسط حسابي موزون وأنحراف معياري ووزن منوي قدره (3.781، 0.8701، 76%) في التوالي.

وحقق متغير أسلوب التسوية متوسطاً حسابياً موزوناً بلغت قيمته (15.814) أنحراف معياري ووزن منوي (6.649، 63%) في التوالي، وجاءت الفقرة (4) (يُعد أسلوب الأخذ والعطاء (تبادل الآراء) هو أفضل طريق

لك لتسوية الخلافات العالقة في العمل) بمتوسط موزون وأنحراف معياري ووزن منوي (3.75، 1.016، 75%) في التوالي.

وحقق متغير أسلوب التجنب متوسطا حسابيا موزونا بلغت قيمته (17.702) أنحراف معياري ووزن منوي (6.9427، 71%) في التوالي، وهو مؤشر يدل في قوة استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراع داخل المنظمة، جاءت الفقرة (1) (عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتجنب عادة المواجهة معهم) بمتوسط موزون وأنحراف معياري ووزن منوي (3.719، 1.3966، 74%) في التوالي.

أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

وذلك باعتماد مصفوفة إرتباط بيرسون ، المبينة في جدول (8) :

جدول (8) علاقات الارتباط في المستوى الكلي

ت	البعد	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
1	الفهم الاجتماعي	0.68**
2	الإدراك الاجتماعي	0.58**
3	الذاكرة الاجتماعية	0.69**
4	الذكاء الاجتماعي	0.72**

المصدر: من من اعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

n=32

(1) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : (H1)

♦ H1 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة أحصائية بين الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول (9) نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

المتغير المعتمد المتغير المستقل	أسلوب التنافس (y1)	أسلوب التسوية (y2)	أسلوب التجنب (y3)	أساليب إدارة والصراع التنظيمي مجتمعة
الفهم الاجتماعي	0.54	0.32	0.48	0.68
الإدراك الاجتماعي	0.40	0.30	0.44	0.58
الذاكرة الاجتماعية	0.25	0.50	0.62	0.69
الذكاء الاجتماعي	0.43	0.42	0.57	0.72

n=32

المصدر : من من اعدادالباحثين وفقا لمخرجات الحاسوب

(\*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.05 =  $\alpha$ )

(\*\*) تعني الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0.01 =  $\alpha$ )

وبين لنا الجدول (9) عن قبول الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاجتماعي (x) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (Y)، ويتضح عبر المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب بين الذكاء الاجتماعي (X) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (y) في المستوى الكلي وفي مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (0.42 - 0.72).

(2) اختبار الفرضية الفرعية الأولى : H11

♦ H11 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الفهم الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وعبر معطيات الجدول (2) التي تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبه بين الفهم الاجتماعي ( $X_1$ ) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، ويتضح عبر المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط بين الفهم الاجتماعي ( $X_1$ ) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ( $Y$ ) في المستوى الكلي وفي مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (0.32 - 0.68).

(3) أختبار الفرضية الفرعية الأخرى :

♦ H11 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

تشير معطيات الجدول (2) عن قبول الفرضية الفرعية الأخرى وذلك بوجود علاقة موجبة بين الإدراك الاجتماعي ( $X_2$ ) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ( $Y$ )، ويتضح عبر المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب بين الإدراك الاجتماعي ( $X_2$ ) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المستوى الكلي وفي مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (0.30 - 0.58).

(4) أختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

♦ H11 توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

تعبّر معطيات الجدول (2) عن قبول الفرضية الفرعية الثالثة وذلك بوجود علاقة ارتباط موجبة بين الذاكرة الاجتماعي ( $X_3$ ) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، ويتضح عبر المؤشرات التي تشير إلى وجود ارتباط موجب بين الذاكرة الاجتماعي ( $X_3$ ) وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المستوى الكلي وفي مستوى العوامل الفرعية وتراوحت هذه العلاقات بين (0.25 - 0.69).

ثانياً : أختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

أفترض البحث أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (الذكاء الاجتماعي) ومتغير البحث الاستجابي (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)، وقد جرى تمثيل هذه العلاقة بفرضية رئيسة واحدة وثلاثة فرضيات فرعية ، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط البحث الفرضي، وحسب معادلة الأنحدار المتعدد:

$$Y = a + \beta X$$

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3.$$

أذ أن  $y$  = أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

$X$  = الذكاء الاجتماعي.

$B$  = ميل المعادلة (مقدار التغير في  $y$  الذي يطرأ نتيجة تغير  $x$  وحدة).

$a$  = ثابتة أحصائية واحدة.

$X_1$  = الفهم الاجتماعي.

$X_2$  = الإدراك الاجتماعي.

$X_3$  = الذاكرة الاجتماعية.

(1) أختبار الفرضية الرئيسية الأخرى : (H2)

♦ H2 وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (10) تحليل الانحدار لإبعاد الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

المتغير المستقل وأبعاد	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	معامل بيتا B	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة
الفهم الاجتماعي x <sub>1</sub>	0.45	0.68	27	5.1
الإدراك الاجتماعي x <sub>2</sub>	0.31	0.58	15.2	3.9
الذاكرة الاجتماعية x <sub>3</sub>	0.46	0.69	28.06	5.3
الذكاء الاجتماعي x	0.50	0.71	32.2	5.6

n=32

المصدر : من من اعداد الباحثين وفقا لمخرجات الحاسوب.

يتضح من الجدول (10) العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفي مستوى عينة البحث البالغة (32) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (1.84) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (31)، وهذا يدل في أن منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (X و Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وفي وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة في مستوى عينة البحث (5.6) أكبر من قيمتها الجدولية (2.04).

أما قيمة الميل الحدي في مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta=0.71$ ) والمرافقة لـ (X) فهي تدل في أن تغييراً مقداره (1) في الذكاء الاجتماعي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.71) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي. لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى معامل مقداره (0.50)، مما يعني أن الذكاء الاجتماعي يفسر (50%) من التباين الحاصل في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وأن (50%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد يدل في قوة نموذج الانحدار، وفي أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية .

(2) أختبار الفرضية الفرعية الأولى : H21

♦ H21 : وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفهم الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

يتضح من جدول (10) تحليل العلاقة بين الفهم الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفي مستوى عينة البحث البالغة (32) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة جدا عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (1.84) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (31)، وهذا يدل في أن منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (X<sub>1</sub> و Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وفي وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة في مستوى عينة البحث (32) أكبر من قيمتها الجدولية (2.04).

أما قيمة الميل الحدي في مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta=0.68$ ) والمرافقة لـ (X<sub>1</sub>) فهي تدل في أن تغييراً مقداره (1) في الفهم الاجتماعي سيؤدي إلى تغير عكسي مقداره (68%) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي. لقد أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى معامل مقداره (0.45)، مما يعني أن الفهم الاجتماعي يفسر (45%) من التباين الحاصل في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وأن (55%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد يدل في قوة نموذج الانحدار، وفي أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

(3) أختبار الفرضية الفرعية الاخرى : H22

♦ H22 : وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

يتضح من جدول (10) العلاقة بين الإدراك الاجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفي مستوى عينة البحث البالغة (32) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة جدا عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (1.84) وبمستوى

معنوية (0.05) وبدرجة حرية (31)، وهذا يدل في أن منحني الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (Y و X2) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكدته قيمة معنوية (X) وفي وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة في مستوى عينة البحث (3.9) أكبر من قيمتها الجدولية (2.04).

أما قيمة الميل الحدي في مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta=0.58$ ) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل في أن تغييراً مقداره (1) في الإدراك الاجتماعي سيؤدي إلى تغيير مقداره (58%) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي. لقد أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (0.31)، مما يعني أن الإدراك الاجتماعي تفسر (31%) من التباين الحاصل في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وأن (68.9%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر متوسط، وفي أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

### (3) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: H23

♦ H23: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذاكرة الاجتماعية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي. يتضح من الجدول (10) العلاقة بين الذاكرة الاجتماعية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفي مستوى عينة البحث البالغة (32) شخصاً، أن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية البالغة (1.84) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (31)، وهذا يدل في أن منحني الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (Y و X3) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكدته قيمة معنوية (X3) وفي وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة في مستوى عينة البحث (5.3) أكبر من قيمتها الجدولية (2.04).

أما قيمة الميل الحدي في مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $\beta=0.46$ ) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل في أن تغييراً مقداره (1) في الذاكرة الاجتماعية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.46) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي. لقد أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (0.46)، مما يعني أن الذاكرة الاجتماعية تفسر (46%) من التباين الحاصل في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وأن (54%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد جداً" يدل في قوة نموذج الانحدار، وفي أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

### المبحث الخامس

#### الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث خلاصة حصيلة البحث الفكرية والتطبيقية للبحث، معيراً عنها بأهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي توصلها إليها الباحثين عبر هذا البحث.

#### أولاً : الاستنتاجات : Conclusions

في ضوء نتائج الجانب التطبيقي للبحث تم أستخلاص عدد من الاستنتاجات الآتية :

- ١- لم يحظ موضوع الذكاء الاجتماعي بأهتمام كافٍ من قبل الباحثين ومراكز البحث العلمي العراقية في المستويين المفاهيمي والعملي.
- ٢- أن دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي تعطي الوزن الحقيقي للمورد البشري بوصفه العنصر الأساس في المنظمة وذلك عبر التعرف في حاجاتهم ومعالجة مشاكلهم.
- ٣- ندرة الأدبيات ذات الصلة بتحليل وتشخيص دور الذكاء الاجتماعي في تدعيم أستقرار وأستمرار المنظمات وتحديدًا في مجال دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراع التنظيمي.

- ٤- أن علاقة الارتباط بين الذكاء الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي مما يعني أن هناك اهتمام من قبل عينة البحث بالذكاء الإجتماعي ليصبح قاعدة أساسية لإدارة الصراع التنظيمي.
- ٥- وجود تأثير معنوي بين الذكاء الإجتماعي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي إذ كانت الذاكرة الإجتماعية أكثر تأثيراً بينما كان للإدراك الإجتماعي أقل تأثير بأساليب إدارة الصراع التنظيمي .

#### ثالثاً: التوصيات : Recommendations

تتناول هذه الفقرة عرضاً لأهم التوصيات التي يمكن للمنظمة عينة البحث الاستفادة منها ، ورفد الدراسات المستقبلية ، وانطلاقاً من الاستنتاجات التي توصلت إليها هذا البحث قام الباحثين بتقديم بعض التوصيات الآتية:

- ١- ضرورة الاهتمام بزيادة رصيد الذكاء الإجتماعي كونه النواة الأساسية الذي يسهم في إدارة الصراع التنظيمي.
- ٢- تعميق الوعي لدى قادة المنظمة (عينة البحث) بجوانب الذكاء الإجتماعي ، وترسيخ قناعتهم به لما له من تأثير في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- ٣- التبصر للمنظمة المبحوثة في العلاقات الإجتماعية المستقبلية للمنظمة.
- ٤- الاهتمام المتزايد بالذاكرة الإجتماعية لما لها من تأثير في أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعبرها يمكن تقليل تأثير الصراع التنظيمي داخل المنظمة مما يؤدي أستقرارها .
- ٥- زيادة اهتمام المنظمة بالإدراك الإجتماعي لغرض زيادة تأثيره في أساليب إدارة الصراع التنظيمي والذي بدوره الذي ينعكس في فاعلية المنظمة.
- ٦- ضرورة أيلاء المنظمة أهتمامات عالية للذكاء الإجتماعي للقيادات الجامعية بوصفه متغيراً مهماً ومؤثراً بمستويات العلاقات بين الأفراد في مجال السيطرة في الصراع التنظيمي وإدارته.

#### المراجع

- القرآن الكريم.

أولاً : المصادر العربية :

- ١- الزبيدي ، غني دحام تناي، (2004) " علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية" أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ٢- عبد الصاحب، منتهى مطشر، (2008) " أنماط الشخصية في وفق نظرية الانيكرام وعلاقتها بالقيم والذكاء الاجتماعي لدى طلبة الجامعة" أطروحة دكتوراه، كلية التربية - أبن الهيثم، جامعة بغداد.
- ٣- عطار، أقبال بنت أحمد، (2007) "الذكاء الاجتماعي وعلاقته بكل من مفهوم الذات والصلابة النفسية لدى طالبات الاقتصاد المنزلي"، مجلة كلية التربية، المجلد /1/ العدد/36/.
- ٤- الحياي، بيداء عبد السلام مهدي (2010) "اختبار الذكاءات المتعددة لأطفال الرياض" رسالة ماجستير ، كلية التربية الأساسية ، الجامعة المستنصرية.
- ٥- العتيبي، طارق بن موسى ، (2006) "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٦- قاسمي، ناصر، (2005) " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري " أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر.

- ٧- العبسي ، إيمان عبد الغني كاظم، (2002) " أثر الصراع بين الإدارة والأطباء في قرارات المستشفى " بحث دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ٨- الحمامي ، سناء محمد رشاد داود،(2006) " أساليب إدارة الصراع وأثرها في أداء العاملين " ، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ٩- الخالدي ، أحمد بن محمد بن مهدي ،(2008) "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالروح المعنوية " رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة أم القرى .
- ١٠- مرزوق ، أبتسام يوسف محمد ، (2011) " إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة .
- ١١- المساعيد، أصلان صبح (2008) "الذكاء الأنفعالي وعلاقته بكل من التحصيل الأكاديمي ودافع الإنجاز"، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- [Int.www.sharjah.ac.ae/Arabic/About\\_UOS/.../20%.pdf](http://Int.www.sharjah.ac.ae/Arabic/About_UOS/.../20%.pdf).
- ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1- Albrecht, K. (2006) "Social intelligence: The new science of Success" , San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- 2-kreitner,Robert&kinicki,Angelo, (2007) "Organizational behavior",7<sup>th</sup>, The McGraw-Hill companies,China.
- 3- Meshane ,steven,Glinow,Mary,An, (2005) "Organizational Behavior" 3th-Quebeeor World Versailles, Inc.
- 4-Jerald,Greenberg,Robert, A,Baron, (2008) "Behavior in Organizations" prentice Hall, N.j.
- 5- Daft R . L.(2004) "Organization Theory and Design "8<sup>th</sup> Edition , south – western.
- 6- Daft R . L. , Marcic , M. (2001) "Organization Theory "6<sup>th</sup> Edition , south – western .
- 7- Rausch, Siobhan, (2009) " Conflicted About Conflicts" Rhonda Lees, American Diabetes Association Roberta Aronson, Hogan & Hartson LLP. All rights reserved.
- 8- Digirolamo, Joel A.(2006) " Conflict in Organizations" turbocharged leadership pranapower IIc.
- 9- Jones, Gareth R, (1999) "Organizational Theory", text and cases, (2<sup>nd</sup> ed.) by Addison Wesley Longman Publishing Company, Inc. usa.
- 10 - Suppiah, Waitchalla R.R.V., Rose, Raduan Che,(2006) " A Competence - based View to Conflict Management" Graduate School of Management, University Putra Malaysia.
- 11- - Patterson, Katrina,(2009)" Effects of Unresolved Conflict on Organizational Health and Performance and Conflict Resolution Training for Developing Leaders and Improving Business Success" Northeast Business & Economics Association (NBEA).
- 12- Ikeda, Ana Akemi,(2005)" Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives" EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies.
- 13- - McGee, Leigh A.,(2006) " Managing Organizational Conflict - No Pain, No Gain" Indian Gaming March.

- 14- Hotepo, IO M, Asokere, 2A S S, Azeez, I A Abdul, Ajemunigbohun, 2S S A,(2010) " Empirical Research of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria" *Business and Economics Journal*, Volume(2), pp 1-15.
- 15- Brubaker, David, (2011) "A Systems Approach to Organizational Conflict: Transforming Conflict in Your Organization" Eastern Mennonite University/ Conflict Transformation Program Summer Peacebuilding Institute.
- 16- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr. James & Konopaske, Robert, (2003) "Organizations: Behavior Structure Processes", McGraw-Hill Irwin.
- 17- Rahim, Afzalur, M.,(2002)" twrd atheory of managing organizational connflict" *The International Journal of Conflict Management* .
- 18- seal, craig, R. , boyatzis, richard, E. , baileY, james, R.,(2006) " Fostering Emotional and Social Intelligence in Organizations" *Organization Management Journal*, Vol. 3, No. 3, 190-209.
- 19- Dogan,Tayfun,&Cetin,Bayram,(2009) "The Validity, Reliability and Factorial Structure of the Turkish Version of the Tromso Social Intelligence Scale" *Educational Sciences: Theory & Practice* 9 (2) 709-720.
- 20- Weis , Susanne (2008). *Theory and Measurement of Social Intelligence as a Cognitive Performance Construct*", Dissertation Doktor, Universität Magdeburg.
- 21- Dong, Qingwen ,& Koper, Randall J.,& Collaço, Christine M., (2008)" Social Intelligence, Self-esteem, and Intercultural Communication Sensitivity" *Intercultural Communication Studies XVII: 2*,pp162-172.
- 22- Srica,Velimir, (2008) " A few comments on the role of social intelligences and Leadership in project management" research conference , University of Zagreb, croatia.
- 23- Norris, Ernest Alonza, (2009) "leadership: cultivatng people skills" *Review of Business Research*, 2009, Vol. 9 Issue 4, p67-83, 17p, 2 Diagrams.
- 24- Kobe, Lisa M. ,& Palmon , Roni reiter,& Rickers, Jon D. (2001) "Self-Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence" *Current Psychology: Developmental, Learning , Personality , Social Summer*, Vol. 20, No. 2,154-163.
- 25- Collier, G, (1995) "Persona and Intelligence",*American Journal of Psychology*.
- 26- - Joseph, Catherine.& Lakshmi ,Sree Sai ,(2010)" Social Intelligence, a Key to success" *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. IV, No. 3, pp.15-21.
- 27-Sigmar, Lucia,(2007)" Emotional intelligence: Pedagogical considerations for skills-based learning in business communication courses" *Journal of Instructional Pedagogies*,pp1-11.
- 28- Iies, Remus, &Johnson ,Michael D., &Judge, Timothy A., &Keeney, Jessica,(2011)" A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators"*Journal of Organizational Behavior*, Vol, (32),pp.44-64.
- 29- Alzawahreh , Abdelghafour, Khasawneh, Samer, (2011) " Conflict Management Strategies Adopted by Jordanian Managers based on Employees ' Perceptions: the Case for the Manufacturing Industry"*Journal of Contemporary Research In Business* , VOL 3, NO 7.
- 30- Kehinde,A, Obasan(2011) " Impact of Conflict Management on Corporate Productivity: An Evaluative Study" *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.5 [44-49]

- 31- Yusof, Ahmad Nizam Mohd,(2011) " Conflict Manacement: Evaluation in Handling Conflict Communication in The Organization" Intrnational Confrence On Business And Economic Rersearch (2nd ICBER 2011) Proceeding.
- 32- Hamad ,Ahmad Azem(2005) " The Reconceptualisation of Conflict Management " An Interdisciplinary Journal, Vol. 7.
- 33- Greenwood, David, Hosseini, Ali Khajeh, Sommerville, Ian,(2009) "Towards a Multi-level Model of Conflict to Sensitise practitioners to the Socio-organisational Complexity of an IT Systems Development Project" School of Computer Science, Jack Cole Building, North Haugh, St Andrews, KY16 9SX, UK.
- 34- Ackroyd, Stephen,(2006) " Organizational Conflict" University of Lancaster.
- 35- Overholt, Miles A. , &Dennis, Donna J. , &Lee, James M. ,& Morrison, Carol L. , &Vickers, Mark,(2007) " How to build a the high performance organization" Int. [www.gsu.edu/images/HR/HRI-high-performance07.pdf](http://www.gsu.edu/images/HR/HRI-high-performance07.pdf)
- 35- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard,(2008) "Social Intelligence " Harvard Business Review.Int.[www.cte.rockhurst.edu/.../GOLEMAN%20%20BOYATZIS%20%20Social%20Intelligence.pdf](http://www.cte.rockhurst.edu/.../GOLEMAN%20%20BOYATZIS%20%20Social%20Intelligence.pdf)
- 36- Reuven, Baron, (2005) " The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)1" University of Texas Medical Branch. Int.[www.ressourcesetmanagement.com/Article%20prof%20%20Baron%20.pdf](http://www.ressourcesetmanagement.com/Article%20prof%20%20Baron%20.pdf).
- 37- Jar,think,(2010)" The Evolution of Enterprise Social Intelligence" Visible Technologies,2010. Int.[www.jonrognerud.com/docs/Corporate-Social-Intelligence-Measurement.pdf](http://www.jonrognerud.com/docs/Corporate-Social-Intelligence-Measurement.pdf).
- 38- Marshall, Fredric,(2011) " Business Acumen &Social Intelligence" Quantum Learning, Inc. All rights reserved. 215-579-0540. Int.[www.quantumlearninginc.com/ba/pdf/white-paper.pdf](http://www.quantumlearninginc.com/ba/pdf/white-paper.pdf).
- 39- Erickson, Thomas,(2009) " 'Social' systems: designing digital systems that support social intelligence" Journal Springer-Verlag London Limited, AI & Soc (2009) 23:147–166.
- 40- Gldenbergr, Stefan,& Konrath, Heinz, (2004) " Intelligence leadership in knowledge – based organizations : anmpirical study". Int.[www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/.../a-1\\_gueldenberg.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/.../a-1_gueldenberg.pdf).
- 41- Johnson, Chris, Blake, Amanda,(2009)" Leadership and Somatic Intelligence:Creating a Sustainable Future", Int.[www.q4-consulting.com/.../Leadership\\_and\\_Somatic\\_Intelligence.pdf](http://www.q4-consulting.com/.../Leadership_and_Somatic_Intelligence.pdf).
- 42- Goleman, Daniel,(2009)" Social Intelligence and the biology of Leadership" .harvard business publishing. Int. [www.neuro-learning.com/.../HBR\\_Social\\_Intelligence\\_Biology\\_of\\_Leadership.pdf](http://www.neuro-learning.com/.../HBR_Social_Intelligence_Biology_of_Leadership.pdf).
- 43- Verma,K. Vijay,(1998) " Conflict management " From The Project Management Institute Project Management Handbook. Int.[www.iei.liu.se/pie/.../1.../conflManagementVer.pdf](http://www.iei.liu.se/pie/.../1.../conflManagementVer.pdf).

دور الاحترام الداخلي المدرك في تعزيز الدمج التنظيمي للتدريسين بحث تحلياتي في كليات  
جامعة كربلاء  
أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي

أ.م.د. ميثاق هاتف الفتلاوي

كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال / جامعة بغداد

#### الملخص

يسعى هذا البحث إلى تحديد أثر الاحترام الداخلي المدرك في تعزيز الدمج التنظيمي، ومن أجل تحقيق ذلك، اعتمد الاحترام الداخلي كمتغير مستقل في حين كان الدمج التنظيمي المتغير المعتمد. وأجري البحث في كليات جامعة كربلاء، إذ تم الحصول في المعلومات اللازمة للجانب الميداني عبر الأسئلة التي أعدت لهذا الغرض، إذ بلغ عدد أفراد العينة (203) عضو من الهيئة التدريسية. واستخدمت ادوات قياس عدة في الجانب العملي منها التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، ومعادلات الوصف الاحصائي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعادلات اختبار الفرضيات كالارتباط والانحدار ومعادلة النمذجة الهيكلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها أنه هناك علاقة ارتباط وتأثير للاعتراف الداخلي المدرك في الدمج التنظيمي، واختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

#### Abstract

This research aims to determining effect of perceived internal respect on enhancing the organizational identification, To achieve that, based perceived internal respect as explanation variables. Organizational identification was considered as respond variable.

This research conducted in colleges of Karbala University. Information for empirical aspect was obtained by questionnaire and where sample size was 203 individuals from teachers.

Several statistical tools were used by this study in empirical aspect. In measurement aspect used exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis, and in statistical descriptive used means and standardized deviation while in hypotheses testing aspect used correlation, regression and structural equation modeling. This research reached to set of results can summarized that there related relationship and direct effect between perceived internal respect and organizational identification. In the end, set of conclusions and recommendations was formulated.

#### المقدمة

شهد العالم بالسنوات الاخيرة تسارع التغيرات في مختلف مجالات الحياة ومنها تعاظم حركة العولمة، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتعن من الفكر الاقتصادي إلى الفكر المعرفي والنظر إلى المعرفة في إنها الأداة الحاسمة لتوليد القوة، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في العالم، وتعقد معايير نجاح الإدارة وغيرها من العوامل التي تستلزم إيجاد السبل الكفيلة لمواجهتها وادارتها بأفضل شكل. وهذا ما حدى بالباحثين والكتاب في مختلف تخصصاتهم القيام بطرح النظريات والافكار ومناقشتها بهدف الوصول عبرها الى اطار علمي يمكن الاستناد عليه في بناء الاسس السليمة لمواكبة تلك التغيرات والتطورات. ومن أولئك الباحثين المتخصصين في علم السلوك التنظيمي (e.g. Tyler and Blader) الذين درسوا المتغيرات الادارية بقراءات سلوكية بهدف تطويرها لخدمة النهوض بواقع المنظمات (الجامعات) وتمكينها من مواجهة تحديات العالم المعاصر، وقد اسفرت تلك الدراسات عن استظهار المتغيرات الحاكمة لسلوك الافراد ومنها ما يعرف بالاحترام الداخلي المدرك، والتي تعد من الاساليب الادارية المعاصرة والتوجهات الحديثة في تعزيز مستوى الدمج التنظيمي.

وانطلاقاً من أهمية متغيرات البحث (الاحترام الداخلي والدمج التنظيمي)، جاء هذا البحث ليوقف في أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بتلك المتغيرات، ولتحقيق غايات البحث قسم الى اربع محاور تناول المحور الاول المنهجية العلمية للبحث، في حين تطرق المحور الثاني للتأثير المعرفي لمتغيرات البحث، واختص المحور الثالث بعرض الجانب الميداني للبحث، واختتم المحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

#### المحور الاول

#### منهجية البحث

تعد المنهجية العلمية المسار الذي يتوضح عبرها مشكلة الدراسة وماهيتها، ومحاولة الاجابة عن ما يطرح فيها من اشكاليات معرفية وتطبيقية وبذلك تعد المنهجية خطوة في تحقيق الاهداف المرجوة للقيام بالبحث، وبناء في ذلك ستضم المنهجية مجموعة من الفقرات الاساسية الاتية:

#### اولاً: مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث في معضلتين: معضلة فكرية، ومعضلة تطبيقية، اذ تنطلق المعضلة الفكرية من قضيتين الاولى متعلقة بالجدل الفكري الذي يحاول رسم حدود العلاقة بين الاحترام الداخلي المدرك كمتغير مستقل، والدمج التنظيمي كمتغير معتمد (Tyler & Blader, 2003:359)، اذ لازال الجدل الفكري يقدم المزيد من التنظير عن العلاقة بين هذين المتغيرين، اما القضية الاخرى فتجسد بمراجعة الباحث للأدبيات المتعلقة بالمتغيرين (الاحترام الداخلي المدرك والدمج التنظيمي) التي اشارت الى انهما قيد التشكيل والتأثير الفكري في مستوى النظرية والتطبيق (خاصة الاحترام الداخلي المدرك)، اذ لم تحسم الجدليات والإشكاليات الفكرية بين الباحثين والمعلقين عن مستوى نضج المعرفة (بالاحترام الداخلي المدرك) في تفسير التباين في مستوى الدمج التنظيمي. والحقيقة ان العديد من جامعاتنا لا تعي تلك التحديات وهي وان أدركتها فإنها لا تملك التقنيات والمقدرات التي تمكنها من الاستجابة بالشكل الملائم لبناء العوامل المؤثر في سلوك الافراد وبما يحقق لها البقاء والازدهار.

اما المعضلة التطبيقية لمشكلة الدراسة فتبدوا واضحة في بيئة الاعمال العراقية النامية وبالذات في قطاع التعليم العالي اذ ان التصنيف العالمي ابتداء من ابسط المعايير وصولاً الى اعلاها خلا من اي جامعة عراقية الامر الذي يؤكد حاجة هذه الجامعات لأثبات مكانتها والبحث عن كل الصيغ والممارسات التي يمكن ان تمازج بين المتغيرات التنظيمية التي يمكن ان تسهم بشكل فردي او تكاملي لأداء دور اكبر في تكوين مكانتها الداخلية والخارجية فهل يدرك المعنيون في الجامعات العراقية الاهمية التي تؤديها عملية ادراك الاحترام الداخلي لدى التدريسيين في تعزيز الدمج التنظيمي لهم.

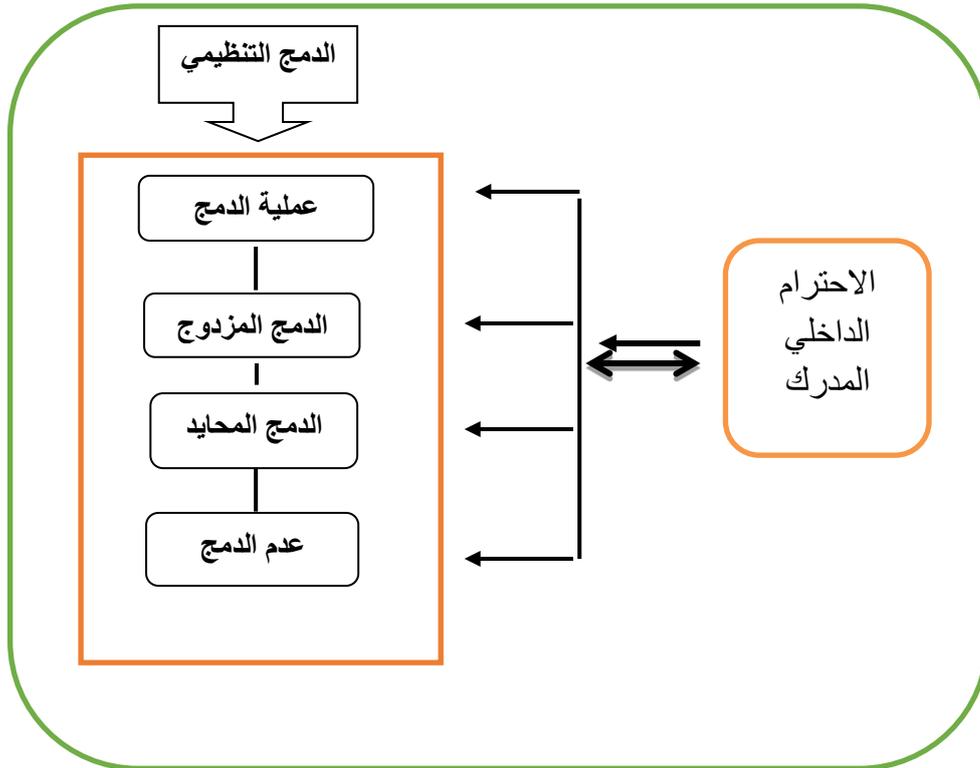
#### ثانياً: اهمية البحث:

اشارت الادبيات الادارية أن الاحترام الداخلي المدرك يعد من المؤثرات المهمة في الدمج التنظيمي في المنظمات (الجامعات)، اذ بات تمايز الجامعات مرهون إلى حد كبير بقدرتها في خلق مناخ يساعد في ايجاد الاسس العلمية والمنطقية لزيادة اندماج الافراد في الجامعة والذي يؤدي بالنتيجة الى تغيير في مستوى ادائهم ، ومن هنا فان أهمية البحث تتمثل في بعدين أساسيين أولهما البعد الفكري الفلسفي، فالبحث يعد محاولة لعرض وهيكلية التراكم المعرفي عن الاحترام الداخلي المدرك والدمج التنظيمي، إذ حاول الباحثان تأطير تلك الإسهامات المعرفية للوصول إلى منظور فكري معرفي متجانس ومتكامل لموضوع الاحترام الداخلي المدرك والدمج التنظيمي، وما يمثله من اثرء للمكتبة العراقية والعربية في موضوعات بالغة الاهمية .

أما البعد الثاني لأهمية البحث فهو البعد التطبيقي ، فهو محاولة لتحليل وتشخيص دور الاحترام الداخلي المدرك في تعزيز الدمج التنظيمي في عينة البحث، والذي سيسهم في معرفة توجه الكليات عينة البحث نحو تبني الفلسفات الفكرية والمعرفية الحديثة التي تعزز من التكامل بين توجهات الفرد والمنظمة (عبر الدمج التنظيمي) وانعكاساتها في تحقيق المنظمة لأفضل النتائج العلمية.

ثالثاً: الاهداف والمرامي المتوخاة : تتجلى أهداف البحث الحالي بالاتي:-

- تحليل وعرض ومناقشة الأدبيات ذات الصلة بموضوعات، الاحترام الداخلي المدرك، الدمج التنظيمي.
  - تحليل دور الاحترام الداخلي المدرك في تعزيز الدمج التنظيمي للأفراد.
  - الإسهام المتواضع في تأطير وتوحيد الاهتمامات البحثية المتعلقة بالاحترام الداخلي المدرك ودوره في تدعيم الدمج التنظيمي في الكلية قيد البحث.
  - الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم القطاع المبحوث.
- رابعاً: مخطط البحث: يمثل مخطط البحث الفرضي توضيح للموضوعات قيد الدراسة وعلاقات الترابط والتأثير والتكامل بين مكوناتها ومتغيراتها بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها أولاً وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المكونة للمخطط ثانياً. ومن هنا فان المتغير الرئيسي الاول لمخطط البحث الفرضي الاحترام الداخلي المدرك (المتغير المستقل) اما المتغير الرئيس الثاني في المخطط الفرضي للبحث فهو الدمج التنظيمي (المتغير المعتمد)، والشكل (١) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (١) مخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

خامسا: فرضيات البحث:

يقوم البحث في جملة فرضيات تجسد الاهداف المراد تحقيقها والتي يمكن توضيحها بالاتي:

أ- فرضية نموذج الارتباط:

الفرضية الرئيسية الاولى: تتعاطم فرصة الدمج التنظيمي في الكليات عينة البحث معنويا بتعاطم الاحترام الداخلي المدرك.

ب- فرضية نموذج التأثير:

الفرضية الرئيسية الاولى: ينعكس التغيير الايجابي في الاحترام الداخلي المدرك في الكليات عينة البحث معنويا في فرص احداث التغيير في الدمج التنظيمي فيها.

ج- فرضيات التباين:

- تتباين الكليات عينة البحث بمستوى ادراك التدريسين للاحترام الداخلي المدرك.

- تتباين الكليات عينة البحث بمستوى الدمج التنظيمي للتدرسين.

سادسا: حدود ونطاق البحث (معرفة، ومكانية، وزمانية)

تتجسد الحدود المعرفية للبحث عند محورين: الاول الاحترام الداخلي المدرك ثانيا الدمج التنظيمي وتعود اصول المتغيرين الفكرية الى علم المنظمة وبشكل ادق السلوك التنظيمي، إما الحدود الميدانية للبحث فتتمثل بكليات جامعة كربلاء بوصفها المكان الملائم لاختبار نموذج وفرضيات البحث اذ تمثل مجتمع البحث و سيتم انتخاب عينته في وفق تقنيات العينة العمدية (Purposive Sample) وسيتم استهداف فئة التدريسين في الكليات عينة البحث، كما ستمتد الحدود الزمنية للجانب التطبيقي للبحث في الجامعة للمدة من ٣ / ٤ / ٢٠١٢ ولغاية انجاز عمليات جمع البيانات الضرورية لاختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

ثامنا: وصف عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث بصورة قصدية ، اذ شملت عدداً من اعضاء الهيئة التدريسية في عشرة كليات تابعة لجامعة كربلاء، اذ تم توزيع (260) استمارة حسب عدد التدريسين المشمولين بالاستبيان في كل كلية قياسا بمجموع التدريسين في الكليات عينة البحث، وقد استرد منها (203) استمارة تشكل المدخلات الاساسية للبرامج الاحصائية التي تستخدم في البحث، وفيما يأتي توضيح لخصائص عينة البحث:

١- اسماء الكليات عينة البحث: يشير الجدول (1) الى اسماء الكليات عينة البحث، وعدد التدريسين الذين وزعت عليهم

الاستانة والنسبة المئوية للعينات، اذ يظهر ان افي نسبة (0.2118) كانت من نصيب كلية الادارة والاقتصاد، ثم تلتها (0.177) التي كانت من نصيب كلية القانون، ثم بقية الكليات.

## جدول (1)

اسماء الكليات عينة البحث وعدد الاستاتانات الموزعة لكل كلية والنسبة المئوية

النسبة المئوية %	عدد الاستاتانات	الكلية	الجامعة	ت
.2118	43	الادارة والاقتصاد	كربلاء	١
.099	20	الطب	كربلاء	٢
.123	25	التربية	كربلاء	٣
.099	20	العلوم	كربلاء	٤
.0591	12	الهندسة	كربلاء	٥
.064	13	الرياضة	كربلاء	٦
.034	7	الطب البيطري	كربلاء	٧
.177	36	القانون	كربلاء	٨
.073	15	العلوم الاسلامية	كربلاء	٩
.0591	12	الصيدلة	كربلاء	١٠
100%	203	10	المجموع	

المصدر :- من اعداد الباحثان بالاعتماد في استمارة الاستانة

2-تحليل نتائج وصف عينة البحث:-

أوضحت النتائج الواردة في الجدول (2) إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبة الذكور (70%) مقابل (30%) للإناث ، وهي نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور.

## جدول (2)

وصف عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	العينة	المتغيرات
70%	142	الذكور	الجنس
30%	61	الإناث	
100%	203	المجموع	
.227	56	30 فأقل	الفئة العمرية
.57	115	31-40	
.143	29	41-50	
.06	13	51 فأكثر	
100%	203	المجموع	
.586	119	ماجستير	المؤهل العلمي
.414	84	دكتوراه	
100%	203	المجموع	
.877	178	تدريسي	المنصب الاداري
.084	17	رئيس قسم	
.039	8	معاون عميد	

المجموع	203	%100
اجمالي مدة الخدمة	5 فأقل	.2413
	6-10	.419
	11-15	.123
	16-20	.084
	21-25	.054
	26-30	.059
	31 فأكثر	.0197
المجموع	203	%100
اللقب العلمي	مدرس مساعد	.429
	مدرس	.399
	استاذ مساعد	.123
	استاذ	.049
المجموع	203	%100

المصدر :- من اعداد الباحثان بالاعتماد في استمارة الاستأنة

أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) ، إن نسبة (227%) من أفراد العينة كانت أعمارها أقل من (30) سنة، وقد مثلت هذه الفئة ثاني أفي نسبة ، إذ كانت النسبة الأفي من نصيب فئة (31-40) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (57%) ، ثم بقية الفئات الأخرى ، وهذه النسب جيدة جداً لان العمل في هذا قطاع التعليم يتطلب امتلاك قدرات جسدية متميزة إذ إن العمل فيه يتطلب بذل جهد كبير ونشاط مستمر ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فأن هذه النسب جاءت كون الجامعة فتيية في نشأتها. كما تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2) فيما يخص المؤهل العلمي، إلى إن ما نسبته (586) من العينة هم من حملة شهادة الماجستير إذ مثلت هذه الفئة أفي نسبة من أذ المؤهل الأكاديمي ، ثم تليها فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبة هذه الفئة (414) ، وعبر النسب أعلاه نجد ان العينة المبحوثة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستأنة واستيعابها مما يعكس ايجابياً في النتائج النهائية للدراسة. اما نتائج المنصب الاداري اظهرت إن اغلب أفراد عينة البحث هم من التدريسين، إذ بلغت نسبتهم (877) ، ثم تلتها فئة رئيس القسم ومعاون العميد، إذ بلغت نسبتهم كالآتي (084-039) . بينما كانت مدة الخدمة لدى اغلب أفراد عينة البحث تتراوح من (6-10) سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة (419) من عينة البحث ، ثم تليها فئة (5) فأقل إذ بلغت نسبتها (2413) ، ثم تليها بقية الفئات الأخرى ، تؤثر هذه النسب توجه الوزارة في الآونة الاخيرة توسيع قبول الدراسات العليا من جهة وتوفير الدرجات الوظيفية لهم.

واخيرا فان النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12) اشارت إلى ان اكبر نسبة من الأفراد المبحوثين التي بلغت (429) ممن يحملون لقب مدرس مساعد، ثم يأتيها حملة لقب المدرس (399) ، ثم الاستاذ المساعد والاستاذ، إذ بلغت نسبتهم في التوالي (123-049) .

## المحور الثاني

## الاطار المفاهيمي للبحث

يتناول الاطار المفاهيمي للبحث المتغيرين الرئيسيين للبحث وكالاتي:

اولا: الاحترام الداخلي المدرك المفهوم والاهمية: **Perceived internal respect**

تشكل نظرية الهوية الاجتماعية ونظرية تصنيف الذات الاطار الذي نُضجت فيه فكرة الاحترام الداخلي المدرك، اذ اشار (Tajfel 1972) الى ان الاصل المفاهيمي للهوية الاجتماعية يتضمن بعدي الادراك، والشعور العاطفي، اذ تقدم العملية الادراكية للهوية الاجتماعية طريقة لمعرفة الافراد لمكانة انفسهم والآخرين ضمن المجموعات، مثال ذلك تعريف الافراد لأنفسهم كأعضاء في المنظمة. بينما الشعور بالعاطفة يقدم الاحساس بالفخر في التبعية للمجموعة وهو الاطار الذي تعرف فيه المكانة الخارجية المدركة للمكانة التنظيمية او المجموعة في اعين الاطراف الخارجية والتي تعد انعكاس للهوية الاجتماعية للفرد وانعكاس قيم تلك الهوية في اعضاء المجموعة، واثار(Deaux,1996) الى ان مفهوم الشعور بالعاطفة يؤدي الدور المركزي الاكبر في نظرية الهوية الاجتماعية، وان هذه القضية للأسف لم تأخذ ما تستحقه من الدراسات والتطبيق، وركز (Turner 1982) عند تعريفه للمجموعات الاجتماعية بأطار العمليات الادراكية عبر تصنيف الذات التي تعد قضية الاحترام الداخلي المدرك احدى منطلقاتها المعرفية، أنها تعد الجزء المكمل لهيكل ادراك مفهوم الذات، وان الاحترام الداخلي المدرك يعبر عن الهوية الشخصية للفرد (Johnson,Morgeson,2008:2) اذ يشكل الاحترام الداخلي المدرك موضوعا ذا اهمية كبيرة في السلوك التنظيمي، اذ اشارت الى اهميته العديد من الدراسات الحديثة ضمن اطار مفهوم الاحتكام للمكانة لتأثيره في كل من شعور وسلوك الفرد اتجاه مجموعته ومن هذه الدراسات التي اشارت الى تعاضم اهمية هذا الموضوع (Ellemers 1993; schroth & shah 2000; Smith & Tyler 1997; Tyler & Blader 2000a, 2001a; Tyler Degoey & Smith 1996) (العنزي والمعطي، ٢٠١٠)

فقد اشار (Tyler & Blader) الى ان سلوك الفرد يتأثر بكل من تقييم مكانة مجموعته التي يتبع لها (كالفخر Pride - ماذا يعتقد الافراد عن مكانة مجموعتهم ) وعبر تقييمه لمكانته ضمن تلك المجموعة ( كالاحترام Respect- ماذا يعتقد الفرد عن مكانته ضمن المجموعة : والتي تدعى ايضا السمعة الاجتماعية Social Reputation ) واثار الى ذلك المنطلق كل من (Emler & Hopkin 1990; Emler & Reicher,1995; Noel, Wann, & Branscombe, 1995; Seta & Seta 1996).

وعرف الاحترام الداخلي المدرك أنه (تقييم الفرد لمكانته ضمن المجموعة، او كيف يدرك نظرة الآخرين له) (Coyne,2010:10) ويطلق عليها Bartels بالمكانة الداخلية المدركة (Perceived internal prestige) (Bartels,2006:71) او كما عبر عنه (Albert & Wetten's 1985) أنه (كيف ينظر الفرد الى نفسه ضمن مجموعته) وعلق في ذلك أن الفرد يقيم مكانته ضمن المجموعة عبر تقييم الآخرين ضمن المجموعة لمكانته ومنزلته في نفس المجموعة ، فالفرد يشعر بالاحترام عبر ذلك وبالتكامل مع شعوره بالفخر للعمل بالمنظمة ذات المكانة العالية مما يعزز شعوره بغنى الذات (Self-Worth) ، اذ كانت المنظمة مرموقة (Prestigious) ( فان ذلك يعزز اندماج (Identification) الفرد بالمنظمة وبذلك يزداد تقدير الذات له (Self-esteem) وينعكس ذلك في سلوكه بشكل ايجابي ومن ثم في مستوى انجازه او أداءه لمهامه والحالة معكوسة في حالة استلام الفرد صورة مفسرة للمنظمة غير ايجابية واعتقاده بعدم وجود سمعة اجتماعية له (الاحترام الداخلي المدرك) يؤدي الى نتائج شخصية سلبية كالاكتئاب والتوتر، وهذا بدوره ينعكس سلبا في اداء المنظمة او اداء المجموعة

(Witting, 2006:1) ، اذ اشار (Tajfel & Turner 1986) أن اعتقاد الفرد أن مجموعته ذات مكانة عالية، وان له مكانة عالية ضمن تلك المجموعة يلعب دورا بارزا في بناء والحفاظ في الهوية الاجتماعية الايجابية، التي تشكل جزءا مهما من سيكولوجية السلوك الايجابي للفرد ( Tyler & Blader , 2002: 4).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الاحترام الداخلي المدرك أنه شعور ايجابي او سلبي يتكون في ادراك الفرد عن تقييم اعضاء المنظمة لهويته الشخصية التي تتجسد بذكائه وسمعته وشخصيته في العمل.

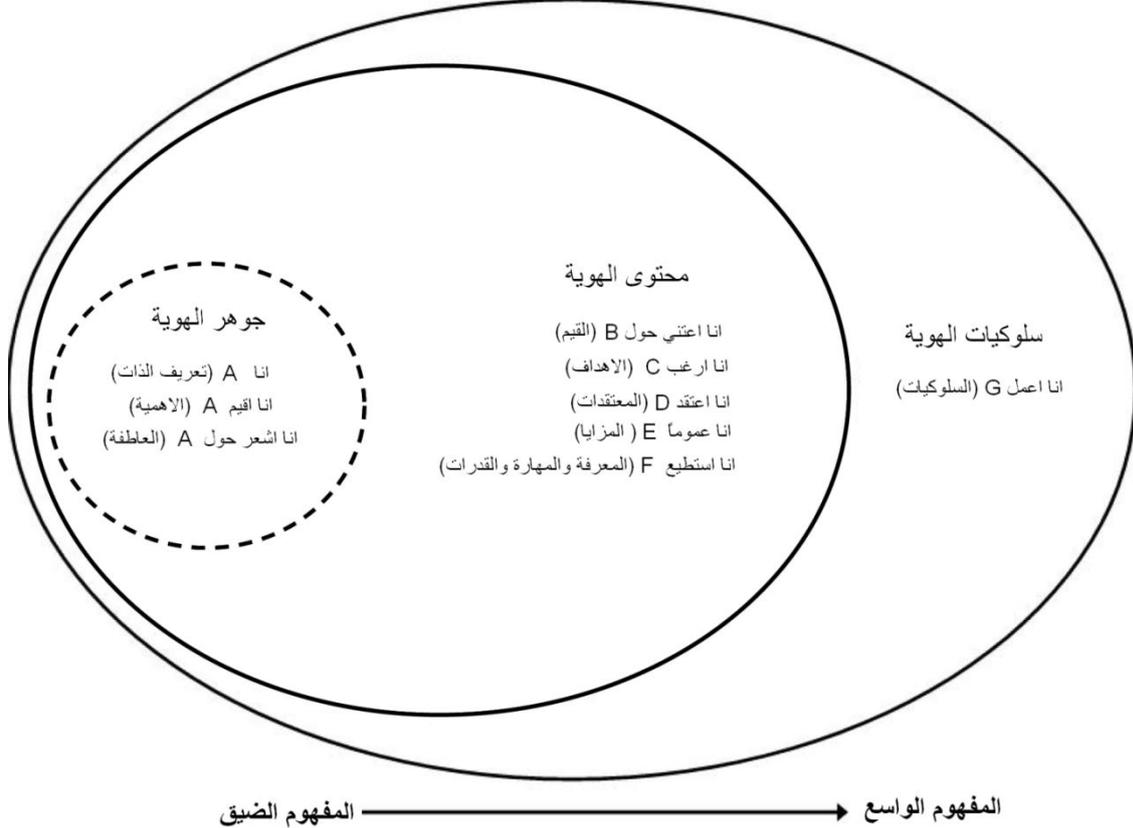
ثانيا: مفهوم الدمج التنظيمي:

اظهرت المراجعة عن مفهوم الدمج التنظيمي أن هنالك العديد من التعريفات التي توضح طبيعة هذا المفهوم ويعود سبب هذا التعدد الى اختلاف مسالة التنظير من قبل العلماء تبعا لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية التي تناولوا بها مفهوم الدمج التنظيمي (Ekmekci and casey, 2009:48) ولكن يلاحظ أن اغلب هذه التعريفات تنطلق من نظرية الهوية الاجتماعية التي لا تزال المدخل المهيمن في ادبيات الدمج التنظيمي (Bartles, 2006:p.7) ويعد (Ashforth & Mael, 1989) من اوائل الباحثين الذين اعتمدوا نظرية الهوية الاجتماعية في تعريف الدمج التنظيمي اذ عرفاه أنه (المدى الذي يُعرف فيه الفرد نفسه بذات المزايا التي تُعرف بها المنظمة) (Ashforth & Mael, 1989:21) ويبدو واضحا ان التعريف يرتكز في عمليات الادراك الاجتماعي التي حددتها نظرية الهوية الاجتماعية ونوع التصنيف الذي يحدد نطاق المجموعة ومن ثم العضوية فيها وفق نظرية تصنيف الذات (Ekmekci & Casey, 2009:49). وعرف ايضا أنه (شكل من اشكال الدمج الاجتماعي الذي يعرف فيه الفرد نفسه عبر عضويته في منظمة معينة) وهذا التعريف يحاكي تعريف الهوية الاجتماعية التي يعرف فيها الفرد نفسه كعضو في المنظمة او المجموعة وليس عبر هويته الشخصية (Hameed et al, 2011:6).

اما (Nikoi, 2010) فقد عرف الدمج التنظيمي من وجهة نظر المنظمة أنها (العملية التي تحاول المنظمة عبرها تعزيز العلاقة بشكل وثيق مع اعضائها) اذ يشير التعريف الى ضرورة تجسير الاختلافات ما بين الفرد والمنظمة عبر تعزيز عناصر الوحدة بينهم بالتركيز في القيم والاهداف العامة (Nikoi, 2010:18).

وفي احدث ما كتب عن مفهوم الدمج التنظيمي قدم (Ashforth, 2008) وزملائه وجهة نظر اكثر دلالة لماهية الدمج التنظيمي. اذ اشاروا أن مفهوم الدمج التنظيمي في ادبيات المنظمة والسلوك التنظيمي يمتد من المفهوم الضيق الى المفهوم الواسع. المفهوم الضيق للدمج التنظيمي ينطلق من نظرية الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات والتي رأت أن الدمج التنظيمي عبارة عن تعريف الذات بأطار مصطلحات العضوية التنظيمية اذ يعد (Tajfel, 1980:2) من اكثر الباحثين الذين سبق لهم توضيح الدمج التنظيمي في اطار هذا المفهوم اذ يقول: "من اجل تحقيق مرحلة الدمج التنظيمي فان هنالك عنصرين يجب اخذهما بنظر الاعتبار فضلا عن عنصر ثالث يرتبط بهما بشكل متكرر. العنصرين الضروريين الاوليين هما اولاً: العنصر الادراكي ويتعلق بمعنى ادراك عضوية الفرد داخل المجموعة، ثانياً: عنصر التقييم ويعني قيمة ذلك الادراك الخاص بالعضوية اما العنصر الثالث فيختص بتوظيف الجوانب العاطفية للعنصر الادراكي والتقييمي"، اما المفهوم الواسع فيتصف بكونه ذا طبيعة انتقائية في الاصل اذ يتضمن قضية التوافق بالقيم او الاهداف ما بين الفرد والمنظمة او يركز في الخصائص او الأيدولوجيات المشتركة ما بين الفرد والمنظمة او التوافق ما بين سلوكيات الهوية والشكل التالي (2) يوضح العلاقة ما بين الصياغة الضيقة لمفهوم الدمج التنظيمي والصياغة الواسعة، اذ يربط المفهوم الضيق والمفهوم الواسع علاقة في حياة خط متصل بدايته الصياغة الضيقة للمفهوم ونهايته الصياغة الواسعة للمفهوم. اذ يلاحظ عبر الشكل أن المفهوم الضيق للدمج يركز في جوهر الهوية والذي يهتم بالعناصر الثلاث التي وضحتها (Tajfel, 1980) فمثلا

عنصر الإدراك يعبر عنه الشخص بعبارة من انا (A) ؟ والتي تعبر عن تعريف الذات ، اما العنصر الاخر وهو عنصر التقييم ويعبر عنه الشخص بعبارة انا اقيم (A) وهي اشارة الى الاهمية المرتبطة أنتماء لـ (A)، في حين يعبر العنصر الاخير وهو عنصر العاطفة بعبارة انا اشعر أن (A) وهذا يشير الى العاطفة او التأثير. اما النقطة التي تكون ما بين المفهوم الواسع والضيق للدمج فانها تعرف بمحتوى الهوية وهي تشتمل في خمسة جوانب (١- جانب الاعتناء ٢- جانب الاحتياج ٣- جانب الاعتقاد ٤- جانب الاستطاعة ٥- جانب التعميم). اما المحور الاخير الذي يقابل الصياغة الواسعة لمفهوم الدمج التنظيمي فانه يتجسد بسلوكيات الهوية ويركز في قضية السلوكيات المرتبطة بحالة الدمج ما بين الهوية الشخصية والتنظيمية (Ashforth et al, 2008:p.326)



شكل (2)

## مفهوم الدمج التنظيمي

Source: Ashforth, E.B.; Harrison, H.S. ; Corley, G.K. (Identification in organization: An examination of four fundamental questions) Journal of management, 34. (3), 2008.

## ١- ابعاد الدمج التنظيمي:-

تحدد ابعاد الدمج التنظيمي باربعة ابعاد هي: عملية الدمج، وعدم الدمج، والدمج المحايد، الدمج المزدوج، وهي ذات الابعاد التي ستعتمد للدمج التنظيمي في هذا البحث (2: Kreiner and Ashforth, 2004).

أ. عملية الدمج: اظهرت السنوات الاخيرة اهتمام المنظرين في علم المنظمة والسلوك التنظيمي بالطرق التي يُعرف الفرد نفسه بمصطلحات تربطهم بالمنظمة، وقد اتفق المنظرين في اطلاق تسمية الدمج التنظيمي لتلك الطرق (Mael and Ashforth,1992:106) اذ ان الدمج التنظيمي يمكن استقرانه عبر تعريف الفرد نفسه بمصطلح جزئيته من المنظمة، وهذا المنطق يشير الى ذأن ذات الفرد وهويته ضمن هوية المنظمة عبر العلاقات التفاعلية والموائمة (Fitting) بين الفرد والمنظمة (Kreiner and Ashforth, 2004:2)

ب. عدم الدمج: اوضح العديد من الباحثين الى وجود اشكالا اخرى للدمج التنظيمي منها عدم الدمج (Disidentification) (Dukerich et al,1998: Pratt,2000:Elsbach,1999) فعدم الدمج يحصل عندما يُعرف الفرد نفسه بخصائص لا تمثل الخصائص التي يعتقد ان المنظمة تُعرف بها (مثلا قد يعارض احدهم بشكل قوي القيم والرسالة الخاصة باتحاد الحريات المدنية الاميركية بل يتبنى قيم ورسالة اخرى او معاكسة) ويشير بعض الباحثين الى ان قضية عدم الدمج تتجلى ايضا بنفور الفرد من رسالة المنظمة، وثقافتها وغيرها او يقوم الفرد بمحاولة الكذب في الاخرين لغرض ابعاد نفسه عن معرفتهم بارتباطه بهذه المنظمة، واذا ما عرفوا أنتمائه فانه يحاول ان يميز نفسه عنها عبر توضيح اعتراضه في سياساتها او قيمها او مبادئها (Elsbach and Bhattacharya,2001:398)

ج. الدمج المزدوج: نظرا لشدة التعقيد في المنظمات الحالية وتعدد القيم بين المنظمات وداخل المنظمة الواحدة فضلا عن كثرة الاهداف واختلافها، ومحاولة المنظمات معرفة الفرد الذي يعد النموذج الذي يمكنها التركيز عليه، طرح (Dukerich et al,1998:Elsbach, 1999,2001: and Ashforth,2001) فكرة الدمج المزدوج (Ambivalent identification) والتي تشير الى ان الفرد يندمج ولا يندمج مع المنظمة او انه يندمج مع بعض انشطتها في حين لا يندمج مع أنشطة اخرى، وقد انطلقت هذه الفكرة من الدراسات التي اجراها علماء الاجتماع في الازدواجية في العلاقات بين الاشخاص، اذ شخصوا موقفين للأفراد فيما يخص الازدواجية الموقف الاول: قدرة الأفراد في الشعور والقيام بمواقف ايجابية وسلبية لمنظمتهم، او انهم يملكون موقف سلبي تجاه منظمتهم في حين يملكون موقف ايجابي تجاه كيان اخر. ثانيا: بإمكان الأفراد الحفاظ في موقف الازدواجية لمدة طويلة قد تمتد لسنوات طويلة (Kreiner and Ashforth,2004:4).

د. الدمج المحايد: يعد الدمج المحايد (Neutral identification) البعد الاخير لعملية الدمج في المنظمات والذي يشير الى عدم اشتغال ذات الفرد في اية ملامح للدمج مع المنظمة، اذ ان الفرد في هذه الحالة يكون محايدا في مشاعره ومواقفه اتجاه جميع الاطراف داخل المنظمة او حتى مع هوية المنظمة، وما يشار اليه أن الأفراد يجدون صعوبة في عملية التفريق بين قضية الدمج وعدم الدمج الا انهم يجدون الموقف المحايد هو اكثر وضوحا عند الأفراد، فالفرد بهذه الحالة يعبر عن نفسه فقط بعبارات (مثل انا اقوم واجبي فقط) توضح للمقابل أنه ليس له ارتباط او علاقة بقضايا المنظمة واعمالها (Ashforth,2001:38).

المحور الثالث

اطار عمل الجانب الميداني

اولا: فحص واختبار اداة قياس البحث: Study Measurement Instrument

١. الترميز والتوصيف: تتكون اداة البحث من جزئين اساسيين هما الاحترام الداخلي المدرك (PIR)، والدمج التنظيمي (Orglde)، الجزء الاول احادي البعد (بدون بعد)، اما الجزء الثاني فإنه يعكس متغير متعدد

الابعاد. والجدول رقم (3) يقدم توضيح عن ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول في المقياس وعدد الفقرات:

جدول (3) الترميز والتوصيف

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	التركيبية البنائية للمتغير	دور المتغير	المتغير	
(العنزي والعطوي، 2010)	PIR	5	احادي البعد (Undimensional)	مستقل	الاحترام الداخلي المدرك	1
(Kreiner & Ashforth, 2004)	Orglde	24	متعدد الابعاد	معتمد	الدمج التنظيمي	2
	ID	6	بعد	وسيط	١. وجود الدمج	
	NI	6	بعد	وسيط	٢. الدمج المحايد	
	AI	6	بعد	وسيط	٣. الدمج المزدوج	
	UI	6	بعد	وسيط	٤. عدم الدمج	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد في الادبيات

2. اختبار اداة قياس البحث: تعد استمارة الاستبيان (Questionnaire) الاداة الاساسية لجمع بيانات البحث الحالية التي تخص متغيرات البحث الرئيسية. هذه الاداة تعتمد في سلم قياس ليكرت (Likert) الخماسي من لا اتفق تماماً-الى- اتفق تماماً. وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس في اي دراسة تعتمد استراتيجية المسح التحليلاتي (Analytical Survey) فلا بد من اجراء الاختبارات الاتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها.

أ. صدق اداة قياس البحث : يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية في القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه، اي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث والتحقيق (Hinkin, 1995: 968). اذ استخدم الباحثان الصدق الظاهري في هذه الفقرة فقد عرضت اداة البحث في صورتها الاولية في عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال بلغ عددهم ( ٩ ) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس. وقد اعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين عن مدى وضوح كل عبارة من أذ المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (75 %) من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

ب. ثبات اداة قياس البحث

يشير الثبات الى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة (Bartholomew, 1996: 24). والثبات يأخذ شكلان هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير، وكالاتي :

(اولاً) الثبات البنائي لاداة القياس (Construct Reliability)

قام الباحثان بالتأكد من الثبات البنائي لاداة القياس الخاصة بالبحث الحالية عبر استخدام اختبار كرونباخ الفا وقد تم حساب معامل الثبات للاداة باستخدام معامل ارتباط كرونباخ الفا الموضح في الجدول (4) :

جدول (4) معاملات الثبات كرونباخ الفا لمقاييس البحث

كرونباخ الفا	المتغير	
0.793	الاحترام الداخلي المدرك	1
0.833	الدمج التنظيمي	2
0.783	أ. عملية الدمج	
0.870	ب. الدمج المحايد	
0.858	ج. الدمج المزدوج	
0.875	د. عدم الدمج	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على النتائج الاحصائية

يظهر الجدول (4) أن قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.783-0.875) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994)، والتي تدل في ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .

(ثانياً) ثبات فقرات اداة القياس (Items Reliability)

الطريقة العلمية للتحقق من ثبات فقرات اداة القياس يحتاج الى استخراج معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع البعد والمتغير الذي تنتمي اليه (Construct-items correlations). ووفقاً لرأي (Chin, 1998) فان معامل الارتباط بين الفقرة والمتغير او البعد الذي تنتمي اليه يجب ان لا يقل (0.60). والجدول رقم (5) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والبعد او المتغير الذي تنتمي اليه.

جدول (5) ثبات فقرات المقياس : الارتباط بين الفقرات وكل من المتغير الاساس والابعاد

المتغير	البعد	الفقرات	ارتباط الفقرات بالمتغير	ارتباط الفقرات بالبعيد
الاحترام الداخلي المدرك		PIR1	0.877	
		PIR2	0.765	
		PIR3	0.687	
		PIR4	0.632	
		PIR5	0.786	
		PIR6	0.987	
	١. عدم وجود الدمج	UI1	0.876	0.765
		UI2	0.885	0.698
		UI3	0.923	0.786
		UI5	0.782	0.773
		UI6	0.856	0.805
	٢. الدمج المحايد	NI1	0.654	0.786
		NI2	0.745	0.766
		NI3	0.802	0.854
		NI4	0.655	0.691
		NI5	0.760	0.754

0.903	0.811	NI6	٣. الدمج	الدمج التنظيمي
0.722	0.796	ID1		
0.792	0.805	ID2		
0.698	0.752	ID3		
0.697	0.698	ID4		
0.812	0.843	ID5		
0.859	0.885	ID6		
0.695	0.651	AI2	٤. الدمج المزدوج	
0.672	0.749	AI3		
0.780	0.713	AI4		
0.805	0.802	AI5		
0.765	0.677	AI6		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد عل النتائج الاحصائية

وخلال الاطلاع في نتائج البيانات الظاهرة في الجدول (5) يلاحظ أن جميع معاملات الارتباط سواء بين الفقرات والمتغير الاساس او الفقرات والابعاد الفرعية لم تقل عن (0.60) وهذا يؤكد ثبات الفقرات بالنسبة، لمقياس الاحترام الداخلي (PIR) ، ومقياس الدمج التنظيمي (Orglde).

ثانيا: الوصف الاحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تركز هذه الفقرة للبحث الحالي في قضية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج . وتتضمن جانبين اساسيين ، الاول يتعرض الى المتغير المستقل (الاحترام الداخلي المدرك) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير المعتمد الدمج التنظيمي بأبعاده الاربعة (الدمج، والدمج المحايد، وعدم وجود الدمج والدمج المزدوج). وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستأنة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية.

وحدد البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية عبر تحديد انتماءها لاي فئة. ولان استأنة الدراسة تعتمد في مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة عبر ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى في عدد الفئات (5) (0.80) (4 \ 5) = . وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاثني للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

(1-1.80 : منخفض جداً، 1.81 - 2.60 : منخفض، 2.61 - 3.40 : معتدل، 3.41 - 4.20 : مرتفع، 4.21 - 5.0 : مرتفع جداً)

1. المتغير المستقل: تضم الدراسة متغير مستقل واحد هو الاحترام الداخلي المدرك:

يكشف الجدول (6) البيانات الوصفية لأجابات عينة البحث اتجاه متغير الاحترام الداخلي المدرك. اذ يظهر في هذا الجدول أن الفقرة (1) الخاصة (اعتقد أن لدي سمعة جيدة في الكلية) قد حصلت في افي المتوسطات الحسابية اذ بلغت (4.27) وأنحراف معياري (0.62) يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً". في حين حصلت الفقرة (2) الخاصة (ادرك أن زملاء المهنة داخل الكلية يقدرون سماتي الفريدة (ذكائي، جاذبتي، او موهبتي الخ) في ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.90) وأنحراف معياري بلغ (0.68) يبين انسجام جيد لإجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لمتغير الاحترام الداخلي بلغ (4.01) وأنحراف معياري عام بلغ (0.67).  
جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لمتغير الاحترام

الداخلي (N= 203)

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
1	اعتقد أن لدي سمعة جيدة في الكلية.	4.2	.62	مرتفع جد	1
2	ادرك أن زملاء المهنة داخل الكلية يقدرون سماتي الفريدة (ذكائي، جاذبيتي، او موهبتي الخ).	3.9	.68	مرتفع	5
3	يقيم زملائي في الكلية مقدراتي (قابلياتي ومعرفتي) الشخصية.	3.9	.67	مرتفع	4
4	شخصيتي لها حضور مميز داخل الكلية.	3.9	.75	مرتفع	3
5	يحترم الآخرون آرائي او افكاري في معظم الاحيان.	3.9	.63	مرتفع	2
	المعدل العام	.01	.67	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحثان

تشير اجابات التدريسين عينة البحث الى انهم يدركون اهمية الاحترام للمكانة الشخصية داخل الوسط الجامعي، فهم يميزون مدى احترام زملاء العمل لما يمتلكونه من مواهب كالذكاء، والجاذبية، اذ ان التدريسين يولون الكثير من الاهتمام لمكانتهم المرسومة في اذهان زملائهم ضمن العمل ويحاولون جاهدين الحفاظ في الصورة الافضل لدى الآخرين بل وحتى تعزيزها عبر ما يقدمونه من انجازات علمية وفكرية، ويستخدمون وسائل عدة لايصال المعلومات عن تلك الانجازات الى الوسط الذي يعملون فيه.

ثانياً. المتغير المعتمد: الدمج التنظيمي (Orglde): يتكون المتغير الوسيط من اربع ابعاد اساسية وهي في النحو ادناه

#### 1. عدم الدمج (UI)

يشير الجدول (7) الى البيانات الوصفية الخاصة بأجابات عينة البحث اتجاه بعد عدم الدمج. اذ يظهر في هذا الجدول أن الفقرة (11) الخاصة (بالحقيقة اشعر بالخجل بما يدور داخل هذه الكلية) قد حصلت في افي المتوسطات الحسابية اذ بلغت (2.13) وأنحراف معياري (0.99) يبين انسجام مقبول في اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة من فقرات بعد خصائص العملية، وضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (8) الخاصة (انا اسعى دائما لاختفاء هوية انتمائي لهذه الكلية امام الآخرين) في ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.50) وأنحراف معياري بلغ (0.60) يبين اتساق وتناغم اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض جداً".

ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعده الدمج بلغ (1.80) وأنحراف معياري عام بلغ (0.74). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "منخفض" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الدمج التنظيمي في التسلسل (3).

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء عدم الدمج (N= 203)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
6	لا اشعر بالفخر لانتماني لهذه الكلية	1.69	.64	منخفض جداً	4
7	الانتماء لهذه الكلية غير مرغوب	1.71	.62	منخفض جداً	3
8	انا اسعى دائماً لاختفاء هوية انتماني لهذه الكلية امام الآخرين	1.50	.60	منخفض جداً	5
9	تم حذف هذه الفقرة خلال اجراءات التحليل العملي الاستكشافي				
10	أريد الآخرين ان يعرفوا اني غير متفق مع ما تعلمه هذه الكلية	1.93	.86	منخفض	2
11	بالحقيقة اشعر بالخجل بما يدور داخل هذه الكلية	2.13	.99	منخفض	1
	المعدل العام	1.80	0.74	منخفض	3

المصدر: من اعداد الباحثان

ان التدريسين في الكليات عينة البحث يدركون ان كلياتهم المكان الملائم الذي يعملون فيه، فهم يحاولون ان يحافظوا في مكانة وسمعة كلياتهم، بل انهم لا يرغبون في ان يُنتقص من كلياتهم باي شكل، لانهم يعدون انفسهم جزءاً مهماً من نسيج تلك الكليات والجامعة ويفتخرون بذلك، كما انهم يريدون ان يعرف المجتمع المحيط انتمائهم لهذه الكليات.

## 2. الدمج المحايد (NI)

يظهر الجدول (8) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لبعء الدمج المحايد (NI). اذ يوضح هذا الجدول أن الفقرة (15) الخاصة (انا محايد جداً اتجاه نجاح او فشل الكلية) قد حصلت في افي المتوسطات الحسابية بلغ (1.95) وانحراف معياري (0.78) يبين تناسق اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (16) الخاصة (ليس لهذه الكلية أي اعتبار شخصي بالنسبة الي) في ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.57) وانحراف معياري بلغ (0.60) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث اتجاه هذه الفقرة وضمن مستوى اجابة "منخفض جداً".

ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعء الدمج المحايد بلغ (1.80) وانحراف معياري بلغ (0.69). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "منخفض جداً" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الدمج التنظيمي في التسلسل (4).

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الدمج المحايد (N= 203)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
12	لا ابدي اهتمام بما يحدث في هذه الكلية.	1.89	.74	منخفض	3
13	ليس لدي مشاعر معينة تجاه هذه الكلية.	1.72	.59	منخفض جداً	5
14	لا تأخذ قضايا او مشاكل الكلية حيزاً مهماً من تفكيري.	1.93	.77	منخفض	2
15	انا محايد جداً اتجاه نجاح او فشل الكلية.	1.95	.78	منخفض	1
16	ليس لهذه الكلية أي اعتبار شخصي بالنسبة الي.	1.57	.60	منخفض جداً	6
17	انا لا اهتم كثيراً بمشاكل هذه الكلية.	1.76	.65	منخفض جداً	4
	المعدل العام	1.80	.69	منخفض جداً	4

المصدر: من اعداد الباحثان

ان التدريسين في الكليات عينة البحث لا يملكون موقفا حياديا من سمعة ومكانة وقضايا كلياتهم والجامعة، بل يتفقون باهتمامهم بما يحدث في كلياتهم، كما انهم يمتلكون مشاعر ايجابية تجاهها، وهم يعدون نجاح كلياتهم نجاحا لهم وما يعترضها من مشاكل يشكل اهمية ضمن اهتماماتهم.

٣. عملية الدمج (ID):

يشير الجدول (9) الى البيانات الوصفية الخاصة بأجابات عينة البحث اتجاه بعد الدمج (ID). اذ يظهر في هذا الجدول أن الفقرة (22) الخاصة (اشعر بالتقدير الشخصي عندما يمدح شخص ما كليتي) قد حصلت في افي المتوسطات الحسابية اذ بلغت (4.40) وانحراف معياري (0.60) يبين اتساق وانسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة من فقرات بعد الدمج، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". في حين حصلت الفقرة (18) الخاصة (اشعر بالإهانة الشخصية عندما ينتقد شخص ما كليتي) في ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.99) يبين اتساق وتناغم اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع". ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لبعدها خصائص القيادة بلغ (4.17) وانحراف معياري عام بلغ (0.79). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الدمج التنظيمي في التسلسل (1).

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعدها الدمج (N= 203)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
18	اشعر بالإهانة الشخصية عندما ينتقد شخص ما كليتي.	3.95	.99	مرتفع	6
19	عندما اتحدث عن كليتي اقول عادة "نحن" بدلاً من "هم".	4.04	.76	مرتفع	5
20	اهتم بما يفكر به الآخرون عن كليتي.	4.12	.74	مرتفع	4
21	انظر الى نجاحات كليتي في انها نجاحاتي.	4.37	.65	مرتفع جداً	2
22	اشعر بالتقدير الشخصي عندما يمدح شخص ما كليتي.	4.40	.61	مرتفع جداً	1
23	اشعر بالخجل اذ وردت اخبار باجهزة الاعلام تنتقد كليتي.	4.13	1.00	مرتفع	3
	المعدل العام	4.17	0.79	مرتفع	1

المصدر: من اعداد الباحثان

ان التدريسين في الكليات عينة البحث لديهم توجه كبير للاندماج مع كلياتهم، فهم يهتمون بما يدور عن كلياتهم في البيئة المحيطة وقيمون تلك التوجهات والآراء ويواجهونها، اذ انهم يباعدون بتعزيز موقع كليتهم لدى الاطراف الخارجية عبر الاشارة الى اهمية تلك الكليات في البناء العلمي والاجتماعي للبلد وبذلك فهم يتكلمون بشخصية كلياتهم وليس بشخصيتهم الفردية.

٤. الدمج المزدوج (AI)

يشير الجدول (10) الى البيانات الوصفية الخاصة بأجابات عينة البحث اتجاه بعد الدمج المزدوج (AI). اذ يظهر في هذا الجدول أن الفقرة (28) الخاصة (اشعر بالحرج وبالفخر ايضا لانتمائي لهذه الكلية) قد حصلت في افي المتوسطات الحسابية اذ بلغت (2.16) وانحراف معياري (0.84) يبين اتساق وانسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة من فقرات بعد الدمج المزدوج، وضمن مستوى اجابة "منخفض". في حين حصلت الفقرة (26)

الخاصة (اشعر بصعوبة التصريح أنتمائي للكلية) في ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (1.67) وأنحراف معياري بلغ (0.68) يبين اتساق وتناغم اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض جداً".  
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعء الدمج المزدوج بلغ (1.95) وأنحراف معياري عام بلغ (0.80). وقد حصل هذا البعد في مستوى اجابة "منخفض" وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الابعاد الاخرى لمتغير الدمج التنظيمي في التسلسل (2).

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية النسبية لبعء الدمج المزدوج (N= 203)

ت	العبارة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية
24	تم حذف هذه الفقرة خلال اجراءات التحليل العاملي الاستكشافي				
25	انا متشئت (متحير) بين محبتي وكرهي لهذه الكلية.	1.96	.87	منخفض	3
26	اشعر بصعوبة التصريح أنتمائي للكلية.	1.67	.68	منخفض جداً	5
27	امتلك مشاعر متعاكسة او متخالفة اتجاه كليتي	1.89	.87	منخفض	4
28	اشعر بالحرص وبالفخر ايضا لانتمائي لهذه الكلية.	2.16	.84	منخفض	1
29	اتشرف ولا أتشرف ايضا أنتمائي لهذه الكلية.	2.08	.73	منخفض	2
	المعدل العام	1.95	0.80	منخفض	2

المصدر: من اعداد الباحثان

يهتم التدريسين في الكليات عينة البحث باعطاء تصور واضح عن علاقتهم بكلياتهم فهم يبتعدون عن امتلاك مشاعر مزدوجة، بل انهم يعبرون وبشكل واضح عن انتمائهم لكلياتهم فهم يملكون مشاعر ايجابية تجاه كلياتهم ويعبرون عن تلك المشاعر عبر تواصلهم مع متطلبات عملهم وبمستوى عالي من التفاني يوحى للمطلع بمدى انسجام ما تمتلكه الكلية من خصائص ومميزات مع ما يرغبون به ويمتلكونه وبذلك فهم يوضحون للاخرين أنهم جزء من شخصية وهوية الكلية والجامعة التي يعملون فيها.

في ضوء العرض الذي جاء اعلاه بخصوص الوصف الاحصائي لابعاد متغير الدمج التنظيمي (OrgIde) يمكن القول أن مستويات الابعاد كانت متفاوتة بمقدار كبير فبعض الابعاد حصلت في مستوى منخفض جداً والبعض الاخر حصل في مستوى مرتفع. وهذه النتيجة تفيد أن الاعضاء يتفقون فيما بينهم عن وجود احد انواع الدمج التنظيمي وهو الدمج ويتفقون في انخفاض مستوى الانواع الاخرى مثل الدمج المحايد والدمج المزدوج. ويمكن ان نلخص مستويات هذه الابعاد في ضوء الجدول الاتي :

## جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الإجابة والأهمية النسبية للابعد الرئيسة لمتغير الدمج التنظيمي (N=203)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة	الأهمية النسبية
١. بعد عدم الدمج	1.80	0.64	منخفض جداً	الثالث
٢. بعد الدمج المحايد	1.80	0.69	منخفض جداً	الرابع
٣. بعد الدمج	4.17	0.79	مرتفع	الأول
٤. بعد الدمج المزدوج	1.95	0.80	منخفض	الثاني

المصدر: من اعداد الباحثان

ويلاحظ عبر بيانات الجدول اعلاه أن بعد الدمج حصل في المرتبة الاولى بدرجة الأهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب عدم الدمج.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

اعتمد الباحثان وسائل عدة لغرض اختبار فرضيات الارتباط والتاثير والتباين هي: (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) ومنهج معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling).

أولاً: فرضيات نموذج الارتباط:

اعتمد في هذه البحث في معامل الارتباط البسيط (pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الاحترام الداخلي المدرك) وابعاد المتغير المعتمد (الدمج التنظيمي). اذ يظهر الجدول (17) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. ويتم الحكم في مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

\* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

\* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط افي من 0.30

الفرضية الرئيسة الاولى: تتعاطف فرصة الدمج التنظيمي في الجامعات العراقية معنوياً بتعاطف الاحترام الداخلي فيها فيها. يتفرع منها الفرضيات التالية:

١. تتعاطف فرصة الدمج التنظيمي في الجامعات العراقية معنوياً بتعاطف الاحترام الداخلي المدرك فيها.

يبين الجدول (17) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير الاحترام الداخلي (PIR) وبعد الدمج التنظيمي (ID). وتشير البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $r = 0.452, p < 0.01$ ). وتبين هذه النتيجة أن الكليات التي يزداد لديها مستوى احترام المكانة الشخصية للتدريسيين سوف يزداد مستوى الدمج التنظيمي لديهم ، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (1).

٢. تتناقص فرصة عدم الدمج التنظيمي في الجامعات العراقية معنوياً بتعاطف ادراك المكانة الداخلية فيها.

يظهر الجدول (17) وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين متغير المكانة الاحترام الداخلي (PIR) وبعد عدم الدمج التنظيمي (UI). وتبين البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $r = -0.391, p < 0.01$ ). وتوضح هذه النتيجة أن الكليات التي يزداد لديها مستوى الاحترام الداخلي للعاملين لديها سوف يقل لديهم شعور عدم الدمج مع الكلية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (2).

٣. تتناقص فرصة الدمج المحايد في الجامعات العراقية معنوياً بتعاطف الاحترام الداخلي المدرك فيها.

يعرض الجدول (17) البيانات الخاصة بالعلاقة بين متغير الاحترام الداخلي (PIR) وبعد الدمج المحايد (NI). اذ يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط سالبة ومعتمدة بينهما. وتشير البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت ضعيفة وغير معنوية عند المستويين (5% ; 1%) ( $r = -0.150, p < 0.05$ ). وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (3). اي ازداد شعور التدريسيين بوجود الاحترام الداخلي ازدادت فرصة انخفاض الدمج المحايد.

٤. تتناقص فرصة الدمج المزدوج في الجامعات العراقية معنويًا بتعاظم الاحترام الداخلي المدرك فيها.

يظهر الجدول (12) وجود علاقة ارتباط سالبة وقوية بين متغير الاحترام الداخلي (PIR) وبعد الدمج المزدوج (AI). وتشير البيانات الظاهرة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط كانت قوية ومعنوية عند مستوى (1%) ( $r = -0.342, p < 0.01$ ). وتفيد هذه النتيجة أن الكليات التي يزداد لديها مستوى الاحترام الداخلي سوف يقل لديها شعور التدريسيين بحالة الدمج المزدوج مع الكلية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية (4).

جدول (12) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين ابعاد متغيرات البحث

Correlations					
	PIR	ID	UI	NI	AI
PIR Pearson Correlation	1				
Sig. (2-tailed)					
N	203				
ID Pearson Correlation	.452**	1			
Sig. (2-tailed)	.000				
N	203	203			
UI Pearson Correlation	-.391**	-.638**	1		
Sig. (2-tailed)	.000	.000			
N	203	203	203		
NI Pearson Correlation	.150*	.030	-.022	1	
Sig. (2-tailed)	.033	.676	.753		
N	203	203	203	203	
AI Pearson Correlation	-.342**	-.609**	.964**	-.037	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.597	
N	203	203	203	203	203

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

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

ثانياً: فرضيات نموذج التأثير:

اعتمد الباحثان في اختبار فرضيات نموذج التأثير (بفرضياتها الفرعية) في النموذج الهيكلي (الفرضي) (Structural Model) باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) عبر استخدام برنامج (LISREL 8.7). في معادلة النمذجة الهيكلية توجد خطوة مهمة تعرف بأسم مقبولة العلاقات المفترضة (Plausibility of Postulated Relations) يتم التحقق منها عبر النظر الى مؤشرات جودة المطابقة (تم توضيحها مسبقاً). وتتناول قضية مقبولة العلاقات المفترضة وجود من عدم وجود حالة ملائمة بين البيانات التي تم تجميعها ونمط العلاقات المفترضة من قبل الباحث. فعندما يكون هنالك مقبولة جيدة (وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة) فان نتائج اختبار الفرضيات يكون جداً دقيق واكثر مصداقية. اما في حالة العكس فان قابلية الدفاع عن النتائج المتحققة من اختبار الفرضيات يكون ضعيف واقرب الى حالة الرفض (Byrne, 2010: 3).

ويعرض الشكل (5) والشكل (6) مسارات الانحدار وقيم (R2) وقيم (F) وقيم (T) لاختبار نموذج العلاقات الافتراضية. كما يتضمن اسفل الشكل عرضاً لمؤشرات جودة المطابقة التي تبين ملائمة البيانات للعلاقات المفترضة، وكما يلاحظ عبر هذه المؤشرات فإن هنالك حالة مطابقة جيدة بين البيانات والعلاقات المفترضة للبحث. إذ يلاحظ أن قيمة كاي سكوير الى درجات الحرية بلغت اقل من (5) وهذا يقع ضمن متطلبات الحد المقبول. اما قيمة (RMSEA) وباقي المؤشرات فقد ايضاً مقبولة (RMSEA=0.048, CFI=0.96, NFI=0.93, GFI=0.95).

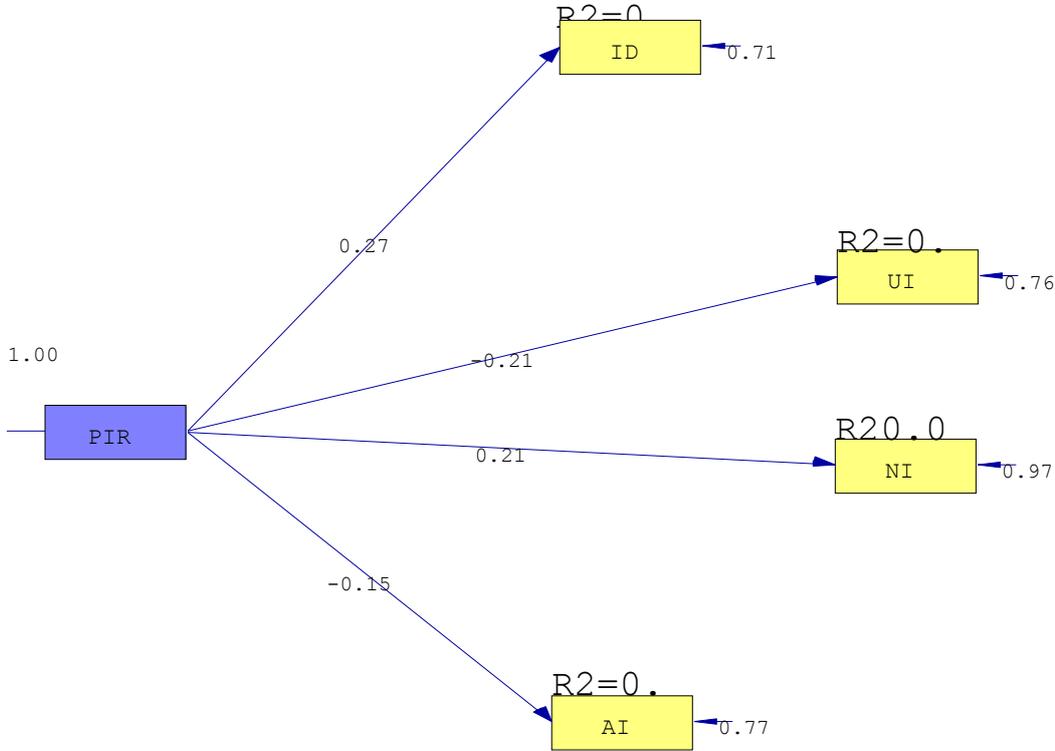
الفرضية الرئيسية الاولى: ينعكس التغيير في ادراك الاحترام الداخلي للتدريسيين في الجامعات العراقية معنويا في فرص احداث التغيير في ابعاد الدمج التنظيمي (عدم الدمج، الدمج المحايد، الدمج المزدوج، عملية الدمج) فيها. تناولت الفرضية العلاقة بين ادراك الاحترام الداخلي (PIR) وابعاد الدمج التنظيمي (عدم الدمج، الدمج المحايد، الدمج والدمج المزدوج). وكما يظهر الشكل (5) والشكل (6) والجدول (13) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية الاولى (1) ( $\beta = -0.21$ ,  $P < .01$ ) التي تنص في (ينعكس التغيير السلبي في ادراك الاحترام الداخلي للتدريسيين في الكليات عينة البحث معنويا في فرص احداث التغيير في بعد عدم الدمج (UI)). وتشير هذه النتيجة الى ان التدريسيين الذين يشعرون بالاحترام الداخلي سوف يقل لديهم شعور عدم الدمج التنظيمي. كما يظهر الجدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى (2) عن العلاقة بين الاحترام الداخلي (PIR) وبعد الدمج المحايد. إذ تنص في (ينعكس التغيير السلبي في ادراك الاحترام الداخلي للتدريسيين في الكليات عينة البحث معنويا في فرص احداث التغيير في بعد الدمج المحايد (NI)). وتتنبأ هذه الفرضية أن ادراك الاحترام الداخلي يؤثر بشكل سلبي في بعد الدمج المحايد للتدريسيين داخل الكلية. وكما يتبين عبر الشكل (5) والشكل (6) والجدول (13) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية الاولى (2) ( $\beta = -0.21$ ,  $P < .05$ ) التي تخص هذه العلاقة. من جانب اخر تظهر النتائج أن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية تدعم الفرضية الفرعية الاولى (3) ( $\beta = 0.27$ ,  $P < .01$ ) التي تخص العلاقة بين الاحترام الداخلي وبعد الدمج التنظيمي (ID). إذ تنص في (ينعكس التغيير الايجابي في ادراك الاحترام الداخلي للتدريسيين في الكليات عينة البحث معنويا في فرص احداث التغيير في بعد الدمج (ID)). وهذه النتيجة توضح أن شعور التدريسيين بالاحترام الداخلي يسهم في تعزيز اندماجهم بالكلية. من جانب اخر يظهر عبر الشكل (5) والشكل (6) والجدول (13) أن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية تدعم الفرضية الفرعية الاولى (4) ( $\beta = -0.15$ ,  $P > .01$ ) التي تخص العلاقة بين الاحترام الداخلي المدرك وبعد الدمج المزدوج (AI). والتي تنص في (ينعكس التغيير السلبي في ادراك الاحترام الداخلي للتدريسيين في الكليات عينة البحث معنويا في فرص احداث التغيير في بعد الدمج المزدوج (AI)).

ويلاحظ عبر الشكلين ((5) (6)) والجدول (13) أن الاحترام الداخلي المدرك (PIR) يسهم في تفسير (23%) من التغيير الحاصل في بعد عدم الدمج التنظيمي (UI) والمتبقي (77%) يعود لوجود عوامل اخرى غير داخلية في هذا النموذج. وكما يلاحظ من قيمة ( $F = 32.4$ ,  $P < 0.01$ ) أن هناك دلالة معنوية في تفسير بعد عدم الدمج عبر الاحترام الداخلي المدرك. كما تظهر النتائج أن الاحترام الداخلي المدرك يسهم في تفسير (2.3%) من التغيير الحاصل في بعد الدمج المحايد (NI) والمتبقي (98.7%) يعود لتدخل عوامل اخرى غير داخلية في النموذج. وكما تبين نتائج قيمة (F) ( $F = 3.11$ ,  $P < 0.05$ ) فإن هناك دعم اتجاه وجود دلالة معنوية في تفسير بعد الدمج المحايد ولكن عند مستوى (5%)

## جدول (13)

ملخص قيم مسارات الانحدار ومعاملات الانحدار وقيم (t) و (R2) الخاصة باختبار فرضيات البحث

F	R <sup>2</sup>	قيم t	معاملات الانحدار	المسارات الانحدارية	الفرضيات
**41.7	0.23	** - 2.95	- 0.21	UI <--- PIR	الفرضية الرئيسية الاولى
**32.4	0.023	** - 2.60	- 0.21	NI <--- PIR	
*3.11	0.29	** 3.97	0.27	ID <--- PIR	
**29.1	0.22	* -2.03	- 0.15	AI <--- PIR	

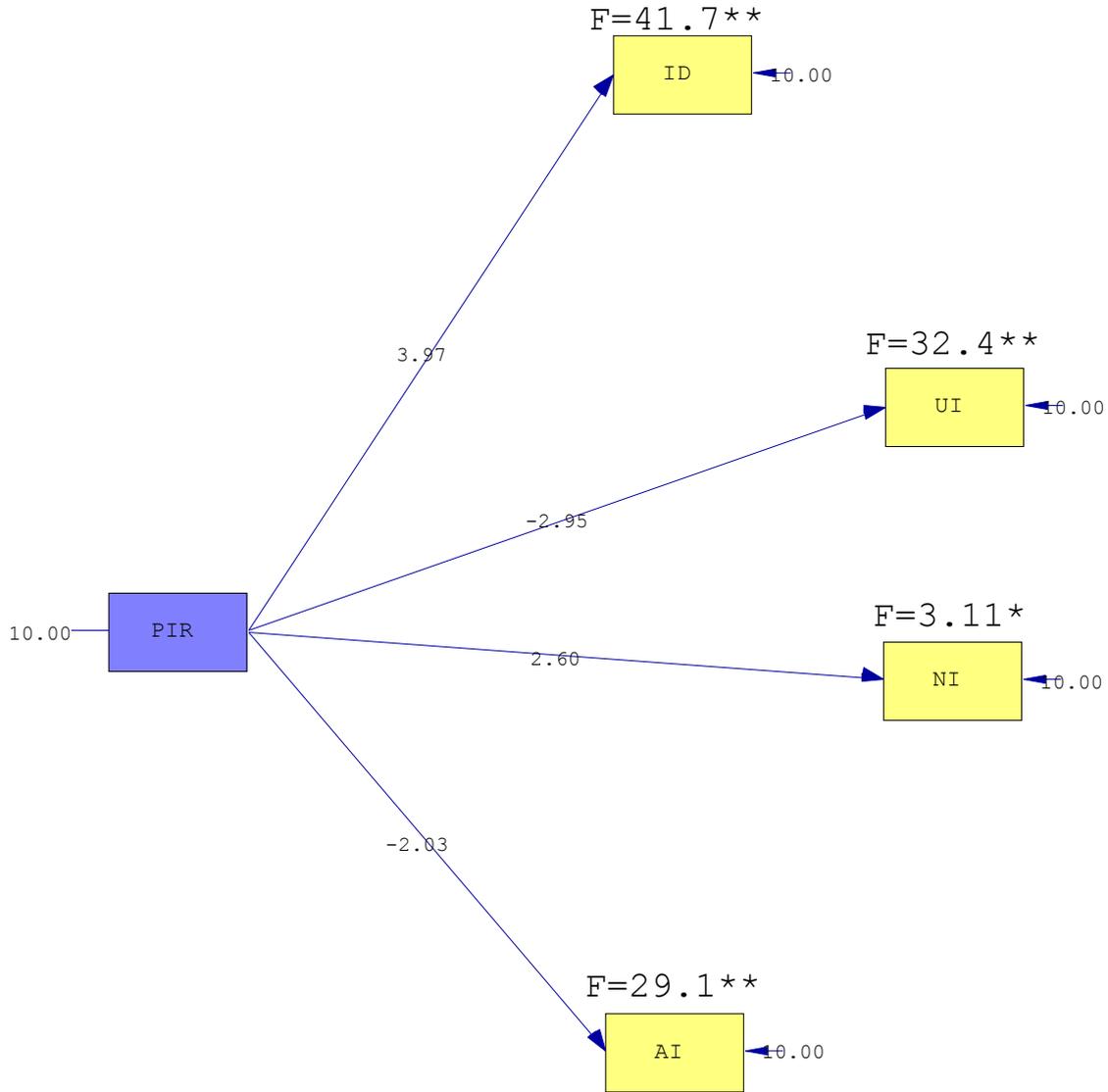


Chi-Square=23.23, df=6, RMSEA=0.048, CFI0.96,

## شكل (3)

اختبار نموذج العلاقات التاثيرية

المصدر: نتائج الحاسبة



Chi-Square=23.23, df=6, RMSEA=0.048, CFI=0.96, NFI=0.93, GFI=0.95

ثالثاً: فرضيات التباين:

1-تتباين الكليات عينة البحث بمستوى ادراك التدريسين للاحترام الداخلي.

لغرض اختبار فرضيات التباين فقد قام الباحث باستخدام تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) باستخدام برنامج (SPSS V.15) لتوضيح دلالة الفروق بين التدريسين الموزعين في عشر كليات (كلية العلوم، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية الطب البيطري، كلية التربية الاسلامية، كلية الادارة والاقتصاد، كلية القانون، كلية الرياضة) اتجاه الاحترام الداخلي المدرك والتي يوضحها الجدول (14):

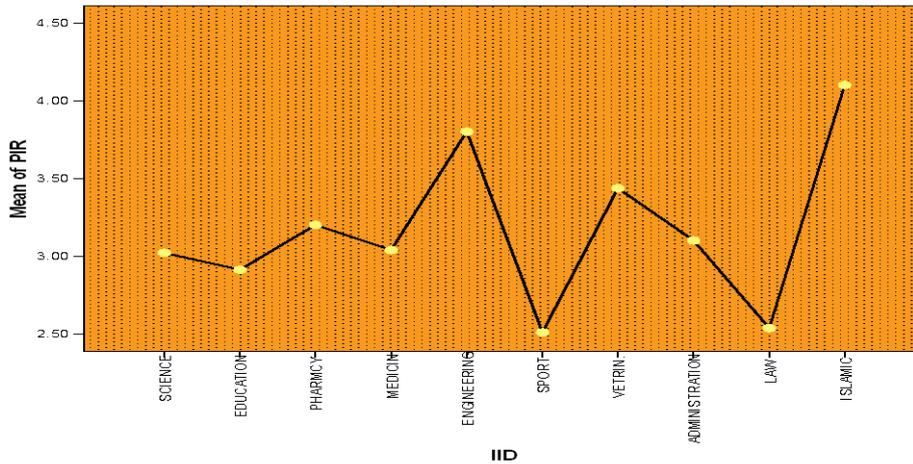
جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين التدريسيين في الكليات العشرة لعينة البحث اتجاه متغير الاحترام الداخلي المدرك

## ANOVA

		Sum Squares	d f	Mean Square	F	Sig .
PI	Between	33.30	9	3.70	2.62	.00
R	Within	272.50	19	1.41		
	Tota	305.80	20			

المصدر: نتائج البرنامج الاحصائي

اذ تكشف نتائج الجدول (14) الى وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لمتغير الاحترام الداخلي المدرك، وهذا يعني أن الاحترام الداخلي كان متباين بين المجاميع الاساسية العشر (كلية العلوم، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية الطب البيطري، كلية التربية الاسلامية، كلية الادارة والاقتصاد، كلية القانون، كلية الرياضة) عينة البحث ضمن الجامعة ، اذ ظهر أنه قيمة (F) بلغت (2.62) وهي معنوية عند مستوى (1 %). ويوضح الشكل (7) الرسم البياني للفروقات ما بين المتوسطات الحسابية لمتغير الاحترام الداخلي المدرك (PIR) للمجاميع الاساسية العشر لعينة البحث.



شكل (5)

الفروق المعنوية بين متوسطات متغير الاحترام الداخلي المدرك حسب الكليات

٢. تتباين كليات الجامعة عينة البحث بمستوى ابعاد الدمج التنظيمي للتدريسين ولغرض توضيح دلالة الفروق بين التدريسين الموزعين في عشر كليات (كلية العلوم، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية الطب البيطري، كلية التربية الاسلامية، كلية الادارة والاقتصاد، كلية القانون، كلية الرياضة) اتجاه ابعاد الدمج التنظيمي (عدم الدمج، والدمج المحايد، والدمج المزدوج، والدمج التنظيمي) فان الجدول (15) يوضح البيانات اللازمة.

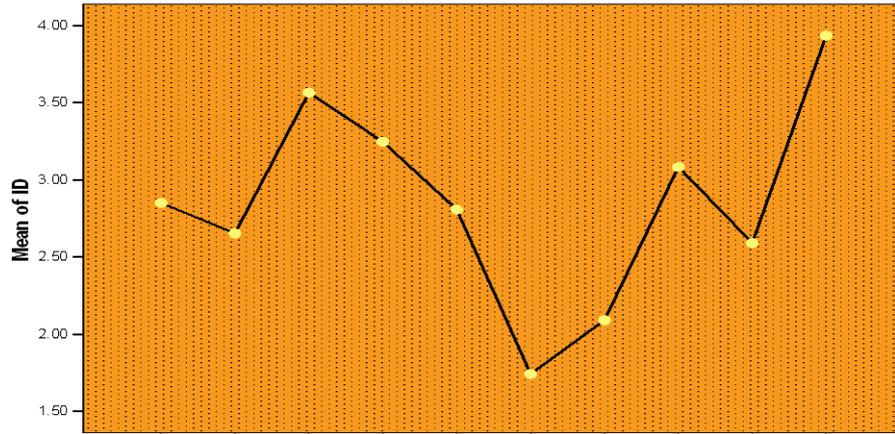
جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين التدريسين في الكليات العشرة لعينة البحث اتجاه ابعاد متغير الدمج التنظيمي

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ID	Between Groups	47.170	9	5.241	3.777	.000
	Within Groups	267.811	193	1.388		
	Total	314.981	202			
UI	Between Groups	37.745	9	4.194	6.171	.000
	Within Groups	131.174	193	.680		
	Total	168.919	202			
NI	Between Groups	20.631	9	2.292	3.765	.000
	Within Groups	117.516	193	.609		
	Total	138.147	202			
AI	Between Groups	33.958	9	3.773	5.414	.000
	Within Groups	134.493	193	.697		
	Total	168.451	202			

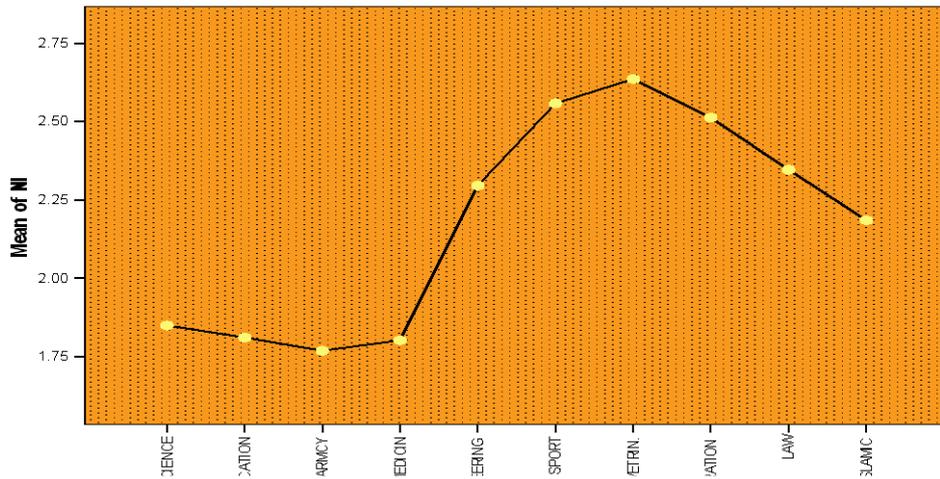
المصدر : نتائج البرنامج

اذ تكشف نتائج الجدول (15) الى وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (1 %) وذلك حسب نتائج قيم (F) المحسوبة والتي يقوم البرنامج بمقارنتها بشكل مباشر مع نتائج (F) الجدولية وكما يظهر في حقل المعنوية (Sig.) لكل بعد من ابعاد متغير الدمج التنظيمي. ففي سبيل المثال فان بعد عدم الدمج (UI) كان متباين بين المجاميع الاساسية العشر (كلية العلوم، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية الطب البيطري، كلية التربية الاسلامية، كلية الادارة والاقتصاد، كلية القانون، كلية الرياضة) عينة البحث ضمن الجامعة ، اذ ظهر أنه قيمة (F) بلغت (6.171) وهي معنوية عند مستوى (1 %). وتوضح الاشكال (8, 9, 10, 11) الرسم البياني للفروقات ما بين المتوسطات الحسابية لابعاد متغير الدمج التنظيمي للمجاميع الاساسية العشر لعينة البحث.



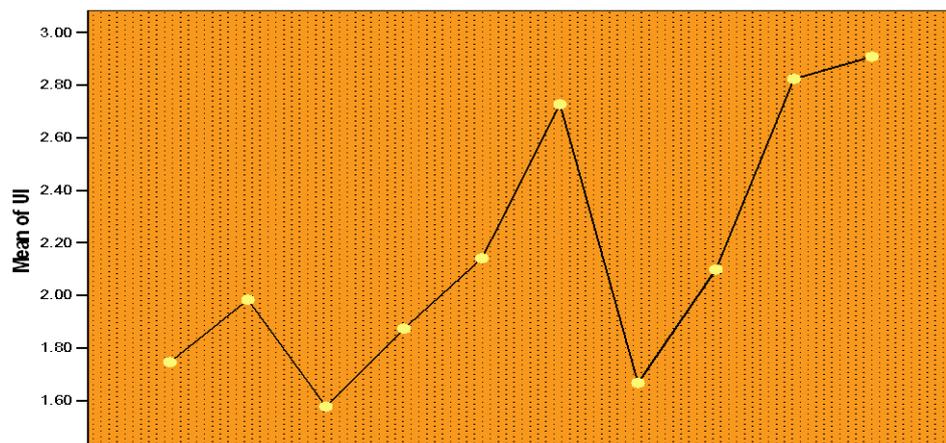
شكل (6)

الفروق المعنوية بين متوسطات بعد الدمج التنظيمي المدرك حسب الكليات



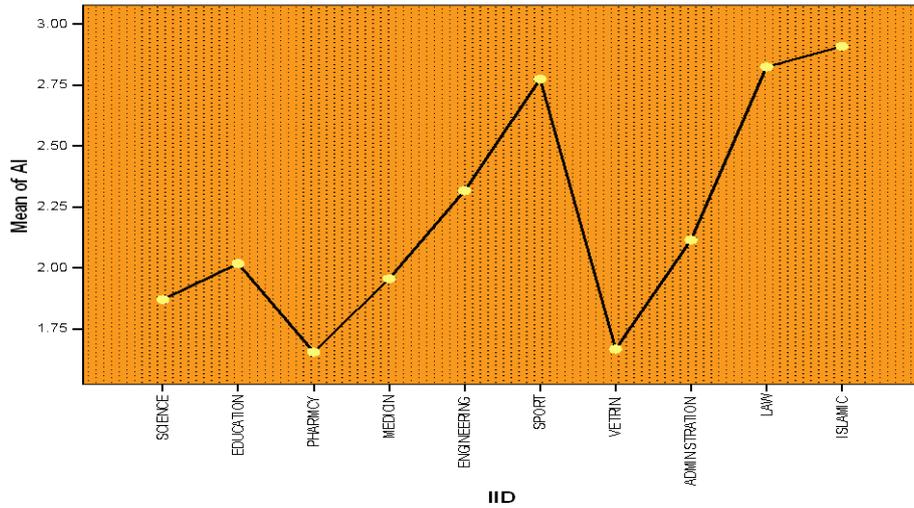
شكل (7)

الفروق المعنوية بين متوسطات بعد عدم الدمج المدرك حسب الكليات



شكل (8)

الفروق المعنوية بين متوسطات بعد الدمج المحايد المدرك حسب الكليات



شكل (9)

الفروق المعنوية بين متوسطات بعد الدمج المزدوج المدرك حسب الكليات

#### المحور الرابع

##### الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات: في ضوء التحليل الذي ذكر في المحور الثالث يمكن ان نشير الى جملة من الاستنتاجات توصل اليها الباحث:

1- تشير نتائج تحليل العلاقة بين متغير الاحترام الداخلي المدرك وبعد الدمج التنظيمي الى ان الكليات التي يزداد لدى تدريسيها مستوى ادراك الاحترام الداخلي (المكانة الشخصية) سيزداد عندها مستوى الدمج التنظيمي بينها وبين تدريسيها. لان ازدياد الاحترام الداخلي يعني أن الكلية وعمادة الكلية تقدر التدريسين وتحترم آرائهم وتقبل افكارهم وتشيد أنجازاتهم ومساهماتهم وهذا يمثل دافع نفسي للشعور بالتقدير الذاتي (self-esteem). والتقدير الذاتي عامل مهم يعزز من رغبة الفرد للاندماج مع هوية الكلية.

2- اظهرت نتائج التحليل ان العلاقة بين مستوى الاحترام الداخلي المدرك وكل من عدم الدمج، والدمج المحايد، والدمج المزدوج عكسية وسلبية اذ ان الكليات التي يزداد لدى تدريسيها مستوى ادراك الاحترام الداخلي الايجابي سيؤدي الى انخفاض شعورهم بعدم الدمج، والدمج المحايد، والدمج المزدوج تجاه كلياتهم. لان شعور الأفراد بالسمعة الجيدة بين زملائهم وشعورهم بالتقدير الذاتي يساعد في تخفيض المشاعر السيئة وغير الجيدة اتجاه الكلية التي ينتمون اليها وهذا بدون ادنى شك سيسهم في تقليل مشاعر عدم الدمج والدمج المزدوج والدمج المحايد.

3- اظهر التحليل ان التغيير الذي يحصل في مستوى ادراك الاحترام الداخلي (المكانة الشخصية) لدى التدريسين ينعكس في احداث المزيد من مستوى الدمج التنظيمي لدى التدريسين فيما ينعكس ذلك ايجابا في تقليل مستوى عدم الدمج، والدمج المحايد، والدمج المزدوج لدى تدريسي الكليات عينة البحث.

4- يظهر التحليل ان التدريسين عينة البحث يتباينون فيما بينهم وبذلك تتباين كلياتهم تجاه متغيرات البحث (المكانة الخارجية، الاحترام الداخلي، الدمج التنظيمي، الاداء المميز) مما يعكس مجالا امام الكليات والجامعة للتأثير في مشاعرهم وتوجهاتهم والاستفادة منها في تعزيز الاداء المميز في الجامعة.

ب-التوصيات: في ضوء الاستنتاجات التي ذكرت اعلاه يمكن ان نشير الى جملة من التوصيات هي :

1.اعتماد اساليب اتصال فاعلة تعزز أهمية التدريسين الكفوئين والمميزين وبناء منظومة قيمة يمكن عبرها ارساء قيم بين التدريسين داخل الكلية تقتضي التزام الجميع بتبادل الاحترام والتثمين الايجابي لقابليات وخصائص بعضهم البعض وتجنب كل ما من شأنه ان يمد بالسوء لخصائص التدريسين الاخرين مهما كانت الاسباب لغرض تجنب اي انقاص لمكانة وهوية التدريسي الشخصية في العمل.

2.ضرورة توجه الكليات عينة البحث الى تعزيز ادراك وشعور التدريسين بالاحترام والتقييم الايجابي والتقدير لخصائصهم الشخصية وقابلياتهم ومهاراتهم وذلك عن طريق جملة امور منها: اظهار الاحترام والتقييم لمقدرات وخصائص التدريسين من قبل الكلية والعمادة مثل ايجاد منظومة اجور تتلاءم ومستويات الأداء الذي يعد متميزا في الاداء الاعتيادي والحث في المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير فرص النمو الذاتي.

3.ضرورة ان تتجه الكليات عينة البحث الى التركيز في اهمية ودور القيم الجماعية واطهارها بشكل فاعل مقابل احترام القيم الفردية واشعار التدريسين بالفخر الي يحصلون عليه عندما تذاب قيمهم الشخصية في القيم الجماعية، دون اهمال أي جانب لان كلا المجالين لهما فوائد كما فيهما مضار.

4.وضع استراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم الاحترام الداخلي، والدمج التنظيمي، وابرار أهميتها وبرامجها وتطبيقاتها عبر برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية.

5.اعتماد هيكل تنظيمي يسمح بابرار الهوية الشخصية والعلاقات الايجابية والابتعاد عن البيروقراطية والإجراءات الروتينية الجامدة، وفسح المجال أمام الأفكار الخلاقة.

6.تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات، واعتماد مبدأ المشاركة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها التدريسين واحترام تلك المقترحات بهدف تعزيز شعور التدريسين بأهمية احترامهم الداخلي لغرض الوصول إلى مستوى تأثير ايجابي لذلك الادراك الداخلي في مستوى اندماج التدريسين وانعكاسه بالضرورة في الاداء الخاص بهم.

7.ضرورة اجراء الكثير من البحوث والدراسات سواء في مستوى متغيرات البحث او متغيرات اخرى كالصورة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والهوية الاجتماعية، وغيرها من المتغيرات السلوكية والتي تعد ذات اثر بالغ في مجريات عمل المنظمات (الجامعات).

المصادر

١- العنزي، سعد علي حمود: والعطوي ، عامر علي حسين (الاحتكام للمكانة : منظور معاصر في عملية تعزيز

السلوك الريادي)بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد : ١٦ ، العدد : ٥٨ ، ص : ١ -

٢٨، السنة 2010.

**A- Books**

- 1- Bratton J & Gold J. ( Human Resource Management : Theory and Practice ) 3th ed New York , Palgrave , Macmillan,2003.
- 2- Cohen, J., and Cohen, P. (Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences) 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates 1983.
- 3- Dewberry, C. (Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
- 4- Field, A., (Discovering statistics using SPSS), 2<sup>nd</sup> edition. London : Sage. 2005.
- 5- Hair, J., Anderson , R., Tatham, R. & Black, W. (Multivariate Data Analysis), 5h Edition, Pearson Education Inc., India ., 1998.
- 6- Harrington, D. (Confirmatory Factor Analysis). Oxford University Press, Inc., 2009.
- 7- Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H.. (Psychometric theory). New York: McGraw-Hill, (1994).
- 8- Tajfel, H. and Turner, J.C. (An integrative theory of social conflict)2nd edition The Social Psychology of Inter-Group Relations,. Chicago: Nelson Hall, 1979.

**B- Journals & Periodicals**

- 9- Ashforth, B.E.; Mael, F.A. (Social identity and the organization). Academy of Management Review, 14 (1): 20-39, 1989.
- 10- Ashforth, E.B.; Harrison, H.S. ; Corley, G.K. (Identification in organization: An examination of four fundamental questions) Journal of management, 34. (3), 2008.
- 11- Bartels, J. (Organizational Identification And Communication: Employees evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels) university of twente, 2006.
- 12- Bartholomew, D. J. (The Statistical Approach to Social Measurement), USA: Academic Reas. Inc, 1996.
- 13- Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, Rehabilitation Counseling Bulletin), 51:1, 53-66. 2007.
- 14- Coyne, Erin E. ( Reputation as information; Amultilevel Approach to reputation in organization ) presented in partial of the requirements for the degree doctor of philosophy in the Graduate school of the ohio state university 2010
- 15- Ekmekci, O.; Casey, A. (How time brigs together "I" and "We": A theory of identification through memory) Institute of behavioral and applied management, 2009.
- 16- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (Defining who you are by what you're not: organizational disidentification and the National Rifle Association) journal of Organizational Science, 393-413, 2001.
- 17- Galliers, D., R. (Choosing appropriate information systems research approaches: a revised taxonomy) European Journal of information systems, 1991.
- 18- Hameed, I.; Ghulam Ali A.; Roques, O. (extending the model of antecedents and outcomes of organization identification in Pakistani context) Institut d'Administration des entreprises, France, 2011.
- 19- Hinkin, T. R. (A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations). Journal of Management, 21, 967-988, 1995.

- 20- Johnson, D. M.; Morgeson, P. F. ( Cognitive and Affective identification in organizational settings) Michigan state university, 2008.
- 21- Mael, F.; Ashforth, B. (Alumni and their alma mater; A partial test of the reformulated model of organization identification) Journal of organizational behavior, vol,13,103-123, 1992.
- 22- Tyler, R. T.; Blader, L. S. (Autonomous Vs. Comparative Status; Must We be better than others to feel good about ourselves?) Procedural Justice & Status in organizations, 2002.
- 23- Tyler, T. R.; Blader, S. L. (The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior). Personality and Social Psychology Review, 7, 349–361. (2003)
- 24- Witting, M. (Relations between organizational identity, identification and organizational objectives: An empirical study in municipalities) Universiteit Twente, Enschede, 2006.