

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا



ميدان العلوم الانسانية والاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع

أساليب ادارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
"دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- د/ بلمقدم فاطمة

من اعداد الطالبتين:

- شلاوشي مباركة

-نورين سعدية

الجامعة	الصفة	اللجنة
عمار ثليجي - الأغواط -	أ. مناقش	د. الصافي محمد
عمار ثليجي - الأغواط -	رئيس اللجنة	د. عاجب بومدين
عمار ثليجي - الأغواط -	أستاذة مشرفة	د. بلمقدم فاطمة

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وقد اتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي وقد تم تطبيقها على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط وبلغت (30) عاملاً في مختلف المصالح اعتماداً على أداة الاستبيان الذي تكون من مقياسين، الأول هو أساليب إدارة الصراع و الثاني الالتزام التنظيمي وبعد المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- 1) أساليب إدارة الصراع السائدة في مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط وهي: أسلوب التوفيق - أسلوب السيطرة والمجاملة هم الأساليب السائدة في المؤسسة
 - 2) مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط وقد توقعنا وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي
 - 3) عدم وجود فروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس في مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط وبالتالي هنا لم تتحقق لنا الفرضية لأنه لا يوجد فروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس
 - 4) توجد علاقة ارتباطية بين كل من أسلوب المجاملة والتوفيق مع الالتزام التنظيمي
- لا توجد لديه علاقة ارتباطية بين أسلوب السيطرة والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

الكلمات المفتاحية:

- أساليب إدارة الصراع
- الصراع التنظيمي
- الالتزام التنظيمي

Résumé :

L'étude a visé à identifier des méthodes de gestion(direction) de conflit et leur relation à l'engagement organisationnel. Nous avons suivi cette approche descriptive, qui a été appliquée à un échantillon de Laghouat de Sonelgaz (30 travailleurs(ouvriers) dans des divers services selon l'outil de questionnaire de deux parties, la première partie est des méthodes de gestion(direction) de conflit, la deuxième partie est l'engagement organisationnel et après que le traitement statistique des réponses des individus types, les résultats suivants ont été réalisés :

1)Des méthodes de gestion(direction) de conflit répandu dans l'institution Sonelgaz dans la ville de Laghouat : la méthode de conciliation - la méthode de contrôle et la courtoisie est les méthodes répandues dans l'institution

2)Le niveau d'engagement organisationnel de la Base (Fondation) Sonelgaz dans la ville de Laghouat et nous avons attendu (nous sommes attendu) à un haut niveau d'engagement organisationnel

3) l'engagement organisationnel selon la variable de genre dans Sonelgaz dans la ville de Laghouat ne sont pas réalisées, et par conséquent l'hypothèse n'est pas réalisée parce qu'il n'y a aucune différence de l'engagement organisationnel selon la variable de genre

4)L'existence une corrélation entre des méthodes de gestion(direction) de conflit et l'engagement organisationnel de la Base (Fondation) Sonelgaz ici selon chaque méthode et sa valeur statistique et nous avons constaté qu'il y a une corrélation entre chaque méthode de courtoisie et l'harmonisation avec l'engagement organisationnel
Quant à la méthode de contrôle, il n'y a aucune corrélation entre

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله حين يمسون وحين يصبحون عشيا وتظهرون إن الكلمة مهما حملت
من روائع المعني وأدق المشاعر تبقى عاجزة عن التعبير بما تهمس به الروح الهائمة في
. بحر الوجود نقولها بكل صدق وبكل إخلاص وحفظ وتحفظ شكرا قبل وبعد كل شيء
تخص بالشكر الخالص والجزيل للدكتورة المشرفة بلمقدم فاطمة الذي دعمتنا بنصائحها
وتوجيهاتها ولم تبخل علينا بمعلوماتها القيمة في كل مرة والتي ساعدتنا على انجاز
هذا العمل المتواضع كما أتقدم بالشكر إلى كل من أساتذة قسم علم النفس تخصص
. تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية الذين كانوا سند لنا في حياتنا العلمية
دون أن ننسى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل وذو
. كلمة طيبة

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تم الطاعات والسلام على خلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أفضل الصلاة والسلام وأزكى التسليم أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من حملتني شهور وعودتني السرور وكانت لي الصدر الحنون والقلب القوي إلى مدرسة الكفاح ولعظمة اللسان عن ذكرها لكثرة فضائلها ولعظمة جلالها التي وضعت الجنة تحت قدميها إلى أمي الحبيبة.

إلى الحبيب وقودوتي في الحياة وحافزي إلى نجاح في سبيل أن يراني في أعلى الدرجات إلى من تعلمت على يده القيم السامية إلى الرجل العظيم أبي الحبيب "إبراهيم".

أهدي كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد إلى أعلى هدية حصلت عليها في حياتي وكان سندي وشريك حياتي في إنجازي لعملي هذا زوجي الغالي "عبد الحميد لعطر".

إلى إخوتي: نصر الدين-عبد القادر-حمزة-وسام، وإلى فلذات أكبادي خديجة-أريج-معتر وإلى الذي جعلهم القدر في طريقي وتقاسمت معهم أحلى أيام مشواري وعشت معهم أحلى اللحظات إلى زميلاتي-خديجة قداري، هجيرة، فاطمة الزهراء، رقية (ثيقي)، يسرى، دفعة تنظيم و عمل وتسيير الموارد

البشرية لسنة 2018-2019 إلى أستاذتي بلمقدم فاطمة

مباركة



إهداء

إلى أبي الفاضل و أمي الحنوننة.....

إلى روح شهدائنا الأبرار الذين ضحو بأرواحهم الطاهرة لرفعة الوطن.....

إلى حاملي مشاعل العلم الذين يبنوننا لنا طريق الرفعة و الحرية إلى إخوتي وزملائي و إصدقائي الذين

غمروني دائما بمشاعر الحب الفياضة.....

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا



فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

أ	شكر والتقدير
ب-ج	الإهداء
د	ملخص الدراسة
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
2-1	مقدمة
الفصل الأول: المشكلة الدراسة واعتباراتها	
04	1- اشكالية الدراسة
05	2- فرضيات الدراسة
05	3- أسباب إختيار الموضوع
06	4- أهمية الدراسة
06	5- أهداف الدراسة
07	6- المفاهيم الإجرائية
08	7- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
14	تمهيد
15	1- تعريف الصراع التنظيمي
17	2- الفرق بين الصراع وبعض المصطلحات القريبة منه
18	3- مراحل الصراع التنظيمي

21	4- مستويات الصراع التنظيمي
26	5- أنواع الصراع التنظيمي
29	6- أسباب الصراع التنظيمي
31	7- آثار الصراع التنظيمي
35	8- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
39	9- خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
42	تمهيد
43	1- تعريف الالتزام التنظيمي
44	2- أنواع الالتزام التنظيمي
46	3- خصائص الالتزام التنظيمي
47	4- أهمية الالتزام التنظيمي
48	5- مداخل الالتزام التنظيمي
51	6- مراحل الالتزام التنظيمي
53	7- طرق قياس الالتزام التنظيمي
54	8- خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
56	تمهيد
57	1- منهج الدراسة
57	2- حدود الدراسة
58	3- مجتمع وعينة الدراسة

60	4- الدراسة الاستطلاعية
61	5- أدوات الدراسة
64	6- إجراءات التطبيق
64	7- الأساليب الإحصائية
65	8- خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها	
68	تمهيد
69	1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية
69	2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها
70	3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها
71	4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها
72	5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشته
73	6- خلاصة الفصل
75	الاستنتاج العام
76	الاقتراحات
78	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
60	يوضح توضيح العينة حسب الجنس	الجدول رقم (01)
60	يوضح توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	الجدول رقم (02)
61	يوضح توزيع العينة حسب فئة المستوى التعليمي	الجدول رقم (03)
61	يوضح حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم (04)
63	يوضح أبعاد وعدد بنود مقياس أساليب ادارة الصراع	جدول رقم (05)
64	يوضح معامل الارتباط كل بعد من أبعاد مقياس الصراع التنظيمي بالدرجة الكلية	جدول رقم (06)
64	يوضح إرتباطات درجات أبعاد إستبيان الإلتزام التنظيمي مع درجة الكلية للإستبيان	جدول رقم (07)
65	يوضح معامل ثبات إستبيان الصراع التنظيمي بمعادلة ألفا كرونباخ	جدول رقم (08)
65	يوضح معامل ثبات إستبيان الإلتزام التنظيمي بمعادلة ألفا كرونباخ	جدول رقم (09)
71	يوضح المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لأساليب إدارة الصراع	الجدول رقم (10)
72	مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العمال مؤسسة سونلغاز	الجدول رقم (11)
73	يوضح فروق الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس	الجدول رقم (12)
74	يوضح العلاقة بين أساليب إدارة الصراع و الإلتزام التنظيمي	الجدول رقم (13)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	الاشكال
16	كيفية إنشاء الصراع	الشكل رقم (01)
20	يوضح مراحل الصراع عند "بوندي"	الشكل رقم (02)
28	يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف	الشكل رقم (03)
38	يوضح نموذج "توماس وكيلمار"	الشكل رقم (04)
45	أولويات أنواع الالتزام	الشكل رقم (05)
48	توضيحي لنتائج الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (06)
52	يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (07)

مقدمة

مقدمة:

جعل الله الإنسان خليفة في الأرض وميزة بالعقل عن بقية المخلوقات وجعل عقله مناط التكليف وتحمل أعباء المسؤولية وحثه على النظر في ملكوته وإعمال العقل والتدبر ولأن الإنسان هو الذي يتحكم في نمو الحياة من الجانب الاقتصادي لكونه ناتجا الأداء البشري الذي يساهم في إعداد المجتمع سنويا فلا يتحقق التقدم إلا بقوة العاملة التي يعملونها ويدرجونها.

إن العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات بل أنه يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها وهو حيز الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغير وتعدد المؤثرات، ومن هنا فإن الإدارة تصب جل اهتمامها على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل.

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية ولذا فإن الصراع غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة.

ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث استثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها والذين هم جزء منها ومن المجتمع .

ولكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة إلا أنه يوجد فرع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام مؤخرا وهو سلوك غير ملموس نابغ من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالانتماء للمؤسسة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاح هذه المؤسسة التي يعمل بها إنه الالتزام التنظيمي الذي أصبح يلقي اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمنظرين لما له من تأثير على أساليب إدارة الصراع على مستوى الفرد وجماعة العمل والمؤسسة باعتبارها محصلة ونتاج أي عمل يقوم به الفرد داخل المؤسسة.

لذلك تناولنا في هذه الدراسة متغير أساليب إدارة الصراع ومتغير الالتزام التنظيمي لدى العمال.

ومن هذا المنطلق قامت الباحثتان في هذه الدراسة بالتركيز على هذا الموضوع أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالالتزام التنظيمي لما لهما من أهمية بالنسبة للفرد والمنظمة.

ومن خلال إدراك الأهداف التنظيمية والطموحات المستقبلية وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف على أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي المطبقة في مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط وعلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي داخل هذه المنظمة أو المؤسسة.

وكما تظهر دواعي الاهتمام بالالتزام التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين أساليب إدارة الصراع ومن بين هذه الأساليب (أسلوب المجاملة-أسلوب التعاون-أسلوب التوفيق-أسلوب القيمة-أسلوب التجنب) ونظرا لتشعب الموضوع وحاجته للحراسة في المجالات فإننا حرصنا على دراسة الجوانب المتعلقة ببعض الأساليب وهل لها علاقة بالالتزام التنظيمي لدى العمال.

ولإنجاز هذه الدراسة خصصت الطالبتان خمسة فصول ففي الفصل الأول تم استعراض مشكلة الدراسة ووضعها في إطارها البحثي أما الفصل الثاني والثالث فتناولنا فيه أدبيات الدراسة لوضع الخلفية النظرية العلمية لها أما الفصل الرابع فقد خصصناه إلى الجانب التطبيقي لتدعيم الجانب النظري وهذا من خلال تناول منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية ثم عرض نتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاج العام والاقتراحات والخاتمة.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة واعتباراتها

1/ إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين تحديات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تواجهها خلال العقود المنصرمة ويشير الخبراء في هذا الصدد إلى أن منظماتنا تواجه اليوم تحديات محددة ناجمة عن التنافس الدولي مما يستدعي الحاجة للتجديد التنظيمي واكتساب ميزة الاستراتيجية و الاحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية ودعم التنوع و إدارة تؤمن ببناء علاقات جديدة بين العاملين تؤثر على التمكين و إدارة الفريق.

إن ظاهرة تفاعل العمال فيما بينهم داخل المنظمة لا تؤدي دائما إلى الاتفاق والتفاهم بل قد تؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع الذي يعتبر في العصر الحالي أهم التحديات التي تواجه مختلف المنظمات وعلى الإدارة ألا تبقى مكتوفة الأيدي تجاه الصراعات القائمة بل يجب التدخل و إيجاد حل يرضي الطرفين (خضير كاظم حمود 2002 ص 85).

و في ظل هذه التحديات لا بد من الاهتمام والتركيز على المورد البشري بما يملك من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية لذلك أصبح من الضروري للمنظمات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة ومن أجل تطوير العمل والتميز من المنظمة الأخرى تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم ومهتمين بأن يساهموا في تحقيق أهدافها.

إن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل مع منظماتهم لذا صار الالتزام التنظيمي مطلبًا أساسيًا لتحقيق الفاعلية في الأداء و الكفاءة في الإنتاجية ومؤشرًا دالاً على نجاح المنظمات .

إن الالتزام التنظيمي يسهل من خلال الدور الذي يلعبه الصراع التنظيمي و الشعور بالهدف المشترك وهو أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية فالأفراد الملتزمون لهم بأفكار ومعتقدات وتوقعات خاصة بهم ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤلات التالية :

- ماهي أساليب إدارة الصراع السائدة في مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط؟
- هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سونلغاز؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

2/ فرضيات الدراسة

وأما بالنسبة للفرضيات وهي كآآتي :

1. توجد أساليب مختلفة لإدارة الصراع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.
2. نتوقع وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.
3. توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
4. توجد علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط.

3/ أسباب اختيار الموضوع:

- سبب اختيار الموضوع هو موضوع جديد ووشيك ومنه يستطيع أن تقدم بعض الأسباب وتوجد أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

*الأسباب الذاتية :

- التعرف على مكانة العلاقات العامة في المؤسسة والرغبة في التعرف على نماذج الصراعات التنظيمية في المؤسسة.
- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة في مجال تخصصنا.

*الأسباب الموضوعية:

- كون الموضوع ظاهرة تتطلب البحث والدراسة.
- محاولة الكشف عن أسباب نشوء مختلف الصراعات في المؤسسة.
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الالتزام التنظيمي.

4/أهداف الدراسة :

إن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف على دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة وعليه تتمثل أهداف هذا البحث في:

- معرفة أساليب الصراع السائدة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط .
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط .
- معرفة فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال مؤسسة سونلغاز .
- معرفة العلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

5/أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في أنه يلقي الضوء على موضوع أساليب إدارة الصراع في مؤسسة سونلغاز بالأغواط والذي يمكن ان يستفيد منه مسؤولي مؤسسة سونلغاز في عملية السير و الارتقاء بمستوى الالتزام الموظفين.

6/المفاهيم الإجرائية للدراسة :

1- **تعريف الصراع التنظيمي :** هو التوتر الذي يحدث بين عمال مؤسسة سونلغاز نتيجة تعارض مصالحهم وأهدافهم وقيمهم حيث يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والتفوق عليه والسعي من أجل التحقيق المكانة والقوة في المؤسسة .

2- تعريف أساليب إدارة الصراع التنظيمي : هي الطرق التي تتبعها عمال مؤسسة سونلغاز لحل النزاع او الخلاف القائم بينهم, سعيا لتحقيق الأهداف العامة او الخاصة و كذلك التخفيف من حدة الصراعات, وتحدد من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال في مقياس أساليب إدارة الصراع .

وقد اعتمدت أساليب الخمس لإدارة الصراع كالآتي :

-أسلوب المجاملة : وهو ترك أحد أطراف الصراع في مؤسسة سونلغاز اهتماماته الخاصة مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر فصاحب وتحدد من خلال الدرجة التي يعمل عليها العمال في بعد أسلوب المجاملة ويضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الاخرين .

- أسلوب الهيمنة(السيطرة) : وتحدد من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال على بعد أسلوب الهيمنة خلال استعمال وسائل القوة لوقف الصراع وقبول حلول معينة او أن يقوم احد أطراف الصراع بمتاعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به, وتحقيقها حتى لوكان ذلك على حساب الطرف الآخر .

- أسلوب التجنب : هو عدم قيام أحد أطراف الصراع في مؤسسة سونلغاز بملاحقة اهتماماته مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر ولا يحاول معالجة الصراع ويحدد هذا الأسلوب من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال في بعد أسلوب التجنب ومن خلال تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه .

- أسلوب التعاون

: ويعني تعاون أطراف الصراع بمؤسسة سونلغاز لإيجاد حل ملائم وبالتالي إشباع اهتمامات جميع

الأطراف وهو أسلوب حازم .من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال في بعد ويحدد هذا الأسلوب التعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض.

-أسلوب التوفيق: محاولة أطراف الصراع بمؤسسة سونلغاز إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويتبع اهتماماتهما بشكل جزئي، ويمثل الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على بعد أسلوب التوفيق.

تعريف الالتزام التنظيمي :

هو الشعور الداخلي الذي يجعل العامل بمؤسسة سونلغاز الذي يؤدي عمله بطريقة صحيحة التي تحقق أهداف المؤسسة بمصالحها ويحدد من خلال الدرجات التي يحصل عليها المبحوث على مقياس الالتزام التنظيمي .

7-الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي :

1- دراسة (سعود بن محمد النمر) : كان الهدف من إجراء هذه الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارته , حيث تم استخدام عينة عشوائية مكونة من (359) موظفًا من الإدارة الوسطى في خمسة (05) من الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض كمجال لهذه الدراسة .

- وقد طبقت الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تصميمها خصيصًا لهذا الغرض وذلك وفقًا للأساليب العلمية المتعارف عليها في تصميم استمارات البحوث الميدانية.

- أوضحت النتائج بأن أفراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي وان هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوئه بين العاملين لديهم يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية فرص الترقية , غموض المسؤوليات , توزيع السلطة كما أشارت الدراسة كذلك إلى ظهور علاقات إحصائية معنوية بين متغيرات العمر , سنوات الخدمة المستوى التعليمي وبين بعض العوامل مثل : توزيع الموارد, المزايا المادية, فرص الترقية, غموض المسؤولية, والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- اما عن اساليب إدارة الصراع التنظيمي فقد أظهر التحليل الإحصائي وجود عدة أساليب تلجأ إليها عينة الدراسة في تسوية الصراعات بين رؤوسهم يظهر أهمها في أسلوب التوفيق والتهديئة , كما

بين التحليل الإحصائي كذلك بروز علاقة إحصائية معنوية بين العمر و الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة وبين أسلوب التوفيق والتهدئة .

2- دراسة (فياض 1990): كان الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التعرف على أسباب النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية وتم تقسيم الأسباب إلى تنظيمية وشخصية وكان الهدف منها أيضًا هو التعرف على أساليب إدارة هذه النزاعات التنظيمية.

- استخدم المنهج الوصفي المسحي وتشمل عينة الدراسة على مديري المديریات أو الدوائر التي تشكل الوحدات التنظيمية في الوزارات الأردنية ويتكون مجتمع الدراسة من (146) فردًا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

. تنشأ الصراعات التنظيمية لأسباب تنظيمية وأخرى شخصية فمن الأسباب التنظيمية عدم وجود تحديد واضح لمسؤوليات وصلاحيات الموظفين وتداخل اختصاصات ومسؤوليات الموظفين، عدم الاتفاق على طرق وإجراءات العمل، جمود التنظيم، عدم تقيد الموظفين بحظوظ السلطة الرسمية، اشتراك أكثر من شخص في إنجاز العمل أو اتخاذ القرارات... إلخ أما الأسباب الشخصية فتمثلت في المعاملة غير العادلة والصراع على السلطة والسيطرة ووجود أنماط من الموظفين يتصفون بعدم التعاون مع الآخرين.

لا يختلف استخدام الأساليب المتبعة للتعامل مع الصراعات التنظيمية باختلاف أسباب هذه الصراعات.

- أساليب التعامل مع النزاعات التنظيمية في الوزارات الأردنية هي كالآتي : أسلوب التعاون . المساومة . التوفيق . أسلوب التجاهل . أسلوب التنافس ثم أسلوب التنازل .

_التعقيب على الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على مضمون الدراسات السابقة لموضوع الصراع التنظيمي تبين أنها دراسات في أغلبها تناولت موضوع الصراع من جهة معرفة أسبابه وكيفية إدارته أيضاً فهي لم تطبق في المجال الاقتصادي والصناعي.

أما من جهة الأسلوب المعتمد فيما كان المنهج الوصفي المسحي إلى جانب عدم تطرقها للعلاقة الوثيقة بين كل من الصراع التنظيمي والقيم التنظيمية وعليه فقد استفاد الباحث كثير منها في ضبط متغيرات بحثه بما يتناسب و موضوع الدراسة(مصطفى عشوي 1992 ص 182.183).

و لقد اهتم عدد من الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي و أبعاده والعوامل المؤثرة فيه

3- دراسة القطان (1987): وهي دراسة بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية بما فيها الأداء الوظيفي والتي هدفت إلى :

- التعرف على المستويات الالتزام التنظيمي لدى مجموعات عمل من أصول مختلفة أسيوية أجنبية عربية وسعودية

- التعرف على العلاقة بين المتغيرات الفردية، الجنس، مدة الخدمة، التعليم، والأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

وقد استهدفت الدراسة جموع العاملين في المؤسسات الخاصة والحكومية في المملكة العربية السعودية وتمثلت عينة الدراسة بأربعة مجموعات عاملة اختيرت بطريقة عشوائية والتي بلغ عددها 470 فرداً

(مجموعة عمال آسيويين، مجموعة عمال غربيين، ومجموعة عمال عرب، ومجموعة عمال سعوديين) وتم استخدام الاستبانة في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة والتي كانت نتائجها كالتالي:

أ - وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وكلا من المتغيرات التالية (الجنس، مدة الخدمة، الأداء الوظيفي).

ب - ثبوت تمتع العمالة الآسيوية بمستوى عال من الالتزام التنظيمي تفوق العمالة العربية والغربية والسعودية.

4- دراسة علام (1993): وهي دراسة بعنوان الانتماء التنظيمي عند العاملين في قطاع الصناعات التحويلية التي هدفت إلى :

قياس مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين في قطاع الصناعات التحويلية بدولة قطر.

بيان العلاقة بين مستوى الانتماء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (السن - الجنس - المؤهل العلمي - المستوى الإداري - الحالة الزوجية).

- وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 224 عامل في قطاع الصناعات التحويلية في قطر منقسمين إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: مجموعة العمال القطريين ومجموعة أخرى من العمالة الوافدة وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع بياناته وتوصل الى النتائج التالية:

أ - ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية

ب - التباين في درجة الانتماء التنظيمي للقطريين والوافدين ناتج عن تأثير المستوى الإداري

ت - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء التنظيمي في العمالة القطرية والعمالة الوافدة لصالح العمالة القطرية.

ث - وجود علاقة بين متغيرات الشخصية كالسن، الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الحالة الزوجية، مدة الخدمة داخل المؤسسة وبين الانتماء التنظيمي.

5- دراسة الفضلي (1997): وهي دراسة بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية والتي هدفت إلى :

- التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم والتعرف على العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديمغرافية منها (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المركز الوظيفي)

- التعرف على متوسط الالتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية موضع الدراسة.

- قياس اتجاه ومتوسط طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية قيد الدراسة
- المساهمة في توفير أدب ميداني تحليلي مرتبط بأخذ المتغيرات السلوكية المهمة في إطار الجهاز الحكومي بدولة الكويت وقد استهدفت الدراسة العاملين في 74 وزارة وهيئة وإدارة وجهة ذات ميزانية ملحقة أو مستقلة بدولة الكويت تم تمثيلهم بعينة عشوائية بسيطة مكونة من 250 فرد، وقد خلصت إلى التالي:

أ - وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وعلاقة العمل بين الرئيس وتابعيه.

ب - وجود فروق معنوية في متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور والاناث.

6- دراسة مكارينكو: (Makarenko)


تقوم تجربة مكارينكو (1955) على الجمع بين التعاون والتنافس (الصراع) من أجل دفع النشاط ورفع الجهد المبذول من طرف أعضاء فرقة أو جماعة عمل ما حيث يشجعون على التنافس فيما بينهم بهدف تحسين أداء فرقهم وبالتالي ارتفاع مردوديتها.

- وقد طبقت تجربة (مكارينكو) التي برهنت على نجاحها عمليا في الميدان التربوي بالاتحاد السوفياتي وتمثل الطريقة المطبقة في المدارس في توزيع التلاميذ في القسم الواحد إلى صفوف حيث يعبر كل صف على نقاط وتشجيعات وجزاء أو عقاب عن مختلف النشاطات التربوي التي يقومون بها إلى جانب سلوكهم وفي نفس الوقت يقوم كل صف بصفة جماعية وتعطي له نقاط على الاداء الكلي كوحدة مستقلة ذلك لأن كل صف ينبغي أن يتنافس مع باقي الصفوف ففي هذه الحالة يتنافس التلاميذ لرفع أداء الصف الذي يتنافس مع بقية الصفوف لمعرفة أحسن صف بالقسم , وفي نفس الوقت تتعاون الصفوف فيما بينها لتحسين أداء القسم ككل ذلك لأن كل قسم يقوم على وحدة ويدخل في تنافس مع بقية الأقسام .

- وهكذا فالتنافس و التعاون يسيران جنبا إلى جنب لتكوين دافعية بين التلاميذ من أجل العمل وبذل مزيد من النشاط الفردي والجماعي مما يعود بالفائدة في المجال التربوي و السلوكي على الفرد (التلميذ) والجماعة (القسم) والمنظمة (المدرسة) و المجتمع ككل وإذا كانت هذه التجربة قد نجحت في المجال التربوي فمن الممكن ببذل شيء من الجهد.


- تطبيق هذه التجربة في ميدان تنظيم العمل بالمؤسسات الاقتصادية لمعرفة مدى موائمتها للمجال الاقتصادي بالمؤسسات الجزائرية وذلك ما يتطلب التحكم في عدة متغيرات كنظام الأجور والحوافز وتنظيم فرق العمل ونظام الإشراف وغير ذلك ولا ينبغي أن يتعدى مجال تطبيق هذه التجربة في البداية ميدان البحث والتجريب ومقارنة نتائج هذه الطريقة بنتائج الأساليب الأخرى التي أجريت في ثقافات وبيئات أخرى مثل تجربة التسيير الذاتي.

- المطبقة بيوغسلافيا وبعض بلدان العالم الثالث والتجربة اليابانية في التسيير ومخطط (سكالوف) الذي طبق بالولايات المتحدة الأمريكية وتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وغير ذلك من التجارب التنظيمية الهادفة إلى الجمع بين رفاهية العمال ورضاهم النفسي وفعالية المؤسسات الاقتصادية.



الفصل الثاني

الصراع التنظيمي



تمهيد

- 1- تعريف الصراع التنظيمي
- 2- الفرق بين الصراع وبعض المصطلحات القريبة منه
- 3- مراحل الصراع التنظيمي
- 4- مستويات الصراع التنظيمي
- 5- أنواع الصراع التنظيمي
- 6- أسباب الصراع التنظيمي
- 7- آثار الصراع التنظيمي
- 8- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
- 9- خلاصة الفصل

تمهيد :

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات ويرجع السبب في ذلك إلى الدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك و أداء العاملين ذلك أنه إذا نظرنا إلى أي منظمة نجد أنه ينشأ لدى العاملين و الوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى, وفيما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية فإن هذه التفاعل قد يسفر التعاون .

في موقف ما قد يسفر عن منافسة Competition. في موقف ثاني أو تعارض في موقف ثالث والذي غالبًا ما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع Conflic الذي يولد الضغوط وعلى ذلك فإن الصراع يعتبر اهم المشكلات السلوكية التي يواجهها المديرون في ممارستهم لأعمالهم اليومية وخاصة بعد ان تغيرت كثيرًا نظرة المديرين للصراع والكيفية التي يعالجون بها الصراع خلال الخمسين سنة الماضية, فقد كان الإتجاه التقليدي القديم ينظر للصراع على أساس أنه ينبغي تجنبه

إذن كما رأينا يعتبر الصراع من المشاكل التي تواجه أي منظمة لما له من تأثير سلبي على التعاون بين الافراد و الوحدات والإدارات داخل المنظمة بشكل ينعكس في عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

1/ مفهوم الصراع

-**الصراع لغة:** إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق أما كلمة gomflict فتعني العراك أو الخصام والصدقة أي أن الصراع "اشتقاقا بمعنى التعارض بين مصالح وآراء ."

العميان محمود سليمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان، دار وائل

-**وتعريف الصراع من الناحية الاصطلاحية:** لا يوجد محدد متفق بين جميع الكتاب وأصحاب المدارس الفكرية الواحد.

عرف الصراع بأنه: العنف أو التدمير أو ضبط غير حضاري للأمر أو عدم اللجوء الى سلوكيات عقلانية ولكن من الممكن أن يعني أيضا المغامرة والتجربة المنيرة، والتحديث والتوضيح والإبداع، والنمو العقلانية الجدلية، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا أو يكون ايجابيا (الطويل، 1998، ص23) .

إحدى العمليات الاجتماعية التي تحدث عند تعرض الأفراد لموقعين متعارضين ويتطلب كل منهما سلوكا مغايرا، يؤدي وجود نمطين من الدوافع المتناقضة والمتعارضة إلى إعاقة الفرد في التوافق ولا يلغي أي من الدافعين المتصارعين الآخر ولكنهما يعطيان الفرصة لنشوء توتر متزايد وسلوك غير ثابت (مرعي وأحمد، 1982، ص18).

ويراه اللوزي " أحمد الأشكال الرئيسية للتفاعل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع (اللوزي، 2003، ص74).

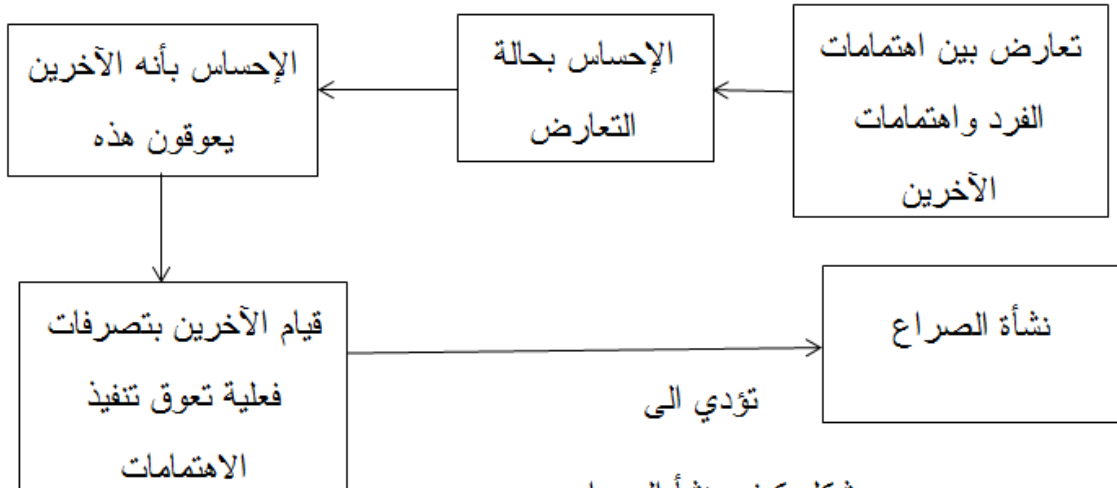
وعرفه سميث بأنه الموقف الذي يتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة (الشماع وحمود، 2000، ص60).

فظاهرة الصراع أمر حتمي ولا بد منه على مستوى المنظمات على اختلاف أهدافها وتباين أعمائها سواء كانت هذه المنظمات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية لأن الإنسان نفسه يتعرض لعواقب داخلية وخارجية تولد لديه مجموعة من الصراعات ناتجة عن التنافس بين هدفين أو أكثر سعي إلى تحقيق أحدهما أو كلاهما (الهنداوي والزرغول، 2002، ص54).

إذن الصراع موجود وعلى الإدارة أن تتعامل معه على أساس أنه ظاهرة تنظيمية موجودة بوجود الجماعات والأفراد داخل المنظمات.

ويشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملما أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة (الكافية، 2015، ص12).

الشكل رقم (01): كيفية إنشاء الصراع



2/ الفرق بين الصراع وبعض المصطلحات القريبة منه

1- الفرق بين الصراع والمنافسة:

هناك من يخلط بين الصراع والمنافسة ويعتبرهما مترادفين في حين أن الصراع يختلف عن المنافسة وذلك كون الصراع موجه نحو طرف آخر وهو يتضمن سلوكا ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر أو محاولة إعاقة أهداف أو نشاطه (سليمان بن إبراهيم، 2007، ص14).

ويمكن التمييز بين مفهوم الصراع والتنافس من خلال معيارين أساسيين هما درجة التوتر السائد وهدف التوتر فالصراع هو أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ويعبر عن حالة يصير فيها طرفا العلاقة متناحرين لدرجة رفض كل طرف الإعتراف بوجود الطرف الآخر، كما أن الصراع عادة ما ينتهي بنتيجة ربح أو خسارة أو تساوي أو مفاوضة بين الطرفين المتصارعين، أما التنافس فهو درجة أدنى من حالة التوتر حيث يتقبل المنافس وجود الطرف الآخر ولو كان ضمنيا حرص كل طرف على إلحاق الأذى بالطرف الآخر إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى يدفعها الى الإحساس بأهمية التعايش، وربما الاتفاق بشكل أو بآخر حول بعض الأهداف وغالبا ما تكون أهداف الحد الأدنى وبهذا يكون التنافس بديلا للصراع في الحالات التي يصير فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهدد بالخسارة وعدم إمتلاك القدرة على الوجود لوحده (نفس المرجع، ص15).

2- الفرق بين الصراع والأزمة:

رغم وجود تشابه بين المفهومين إلا أن هناك إختلاف بينهما ويكمن التشابه بينهما في الأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة وكذلك النتائج والآثار غير المرغوبة.

غير أنه يمكن أن ننظر للأزمة على أنها حدث مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. في حين أن الصراع يمكن التنبؤ به وليس بالضرورة تكون جميع آثاره سلبية بل بالعكس يمكن إذا ما حدث بالقدر المقبول والمرغوب (محمد قاسم القويطي، ط4، 2000، ص242)

3- مراحل الصراع التنظيمي

يتجلى من خلال النظر الى الصراع كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، وقد اعتبر العميان الصراع التنظيمي بأنه عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل سيتم استعراض نموذج "بوندي" "pondy" وذلك كونه أكثر شمولية وانسجاما مع استراتيجيات التعامل مع الصراع وقد حدد "بوندي" الصراع بخمس مراحل متعاقبة وهي كالتالي:

أ- صراع كامن:

الصراع الكامن له خاصية شخصية وغير منظمة، ومن الأساليب المعبرة عنه: الرفض، عدم الرضا، الشكوى، سوء الظن، الكره والحقد. وهي المرحلة التي تتوفر فيها الظروف والشروط لنشوء الصراع أي مسبباته دون حدوثه. ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي. وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع الى السطح وتكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه..

ب- صراع مدرك:

ويتمثل بإدراك الأطراف للصراع المحتمل أو ملاحظة وجوده كمهدد لمصالحهم الشخصية، عندها يتعرف المديرين على الصدمات، وتلعب المعلومات دورا مهما في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

ج- صراع محسوس:

هناك اختلاف بين إدراك الصراع والشعور به، فقد يدرك أحد الأطراف وجود خلاف رئيس حول بعض السياسات بينه وبين الطرف الآخر ولكن لا يتسبب ذلك في شعوره بالقلق أو التوتر، وربما لا يكون لذلك أي تأثير على العلاقات بين الأطراف. وعموماً فإن تحول الصراع إلى مسألة شخصية يعد مصدراً للكثير من النتائج غير المرغوبة التي يسببها الصراع..

ويتم الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويبرز الصراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً..

د- صراع ظاهري: (عني الصراع الظاهر له خاصية عقلانية ومنظمة، ومن مظاهره الإضراب والتخريب ويكون في صورة تنظيمية كالاتحادات العمالية والنقابات ويقصده به ذلك النوع من الصراعات التي أنتجت، أو ارتبطت به سلوكية من قبل أطرافه مثل التغيب عن العمل، التأخر، التمارض، الإهمال، أعمال العنف والتخريب، أو التهديدات باستخدام القوة، أو إعلان مطالب محددة بصدد الصراع القائم، ومن هنا فإن مثل هذه المظاهر تعكس مرحلة متقدمة من مراحل الصراع. ومن ثم تستخدم هذه المظاهر المرتبطة بالصراع كأساس لوصفه بأنه صراع ظاهرة.

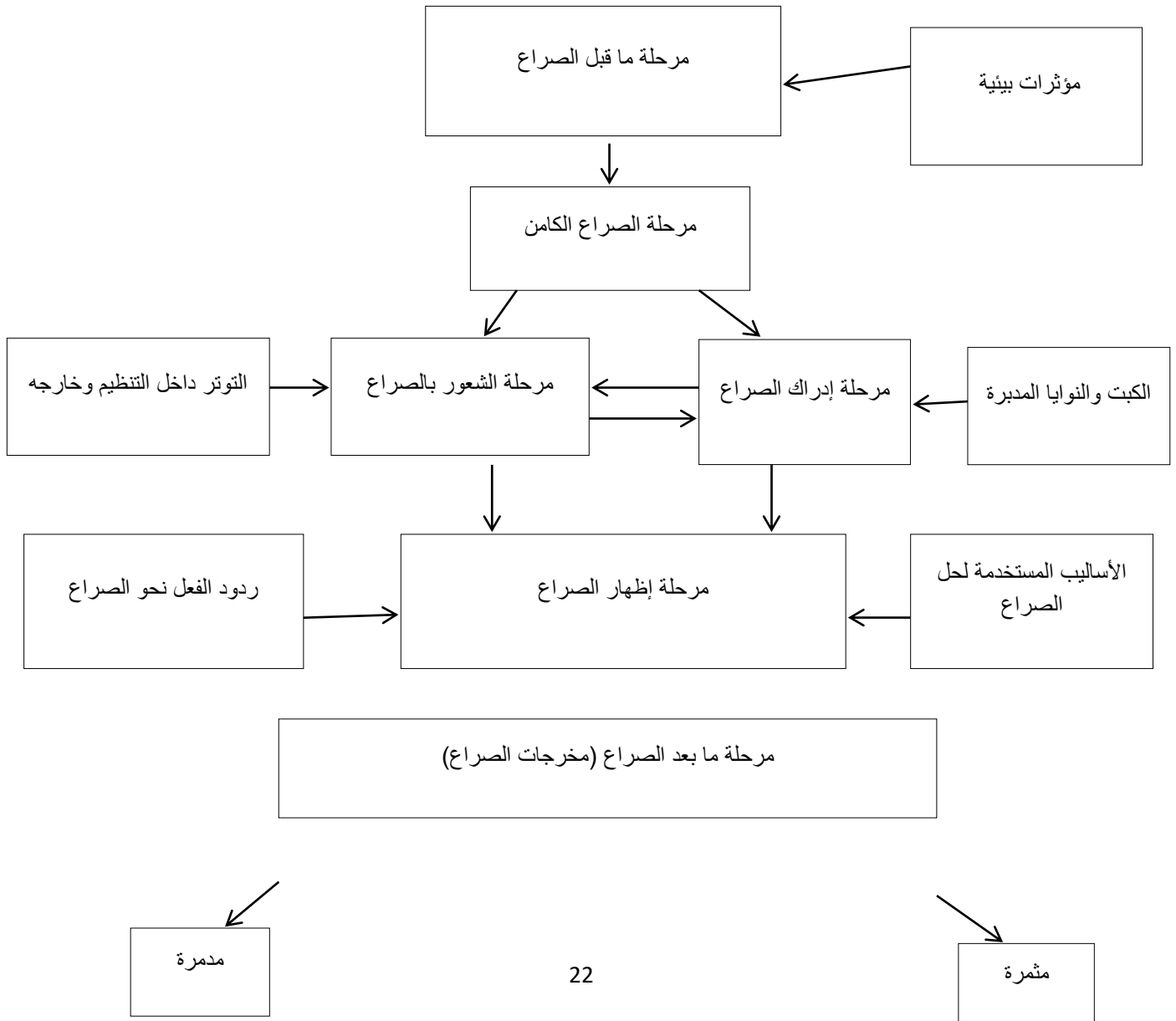
هـ- ما بعد الصراع:

ويتم فيها عملية التعامل مع الصراع وتحقيق التغييرات الضرورية، ويكون ذلك بتدخل المدير بكل شجاعة ومحاولة الوقوف على جذور المشكلة ومسبباتها والعمل على إيجاد الحلول لها، وبهذه الطريقة يكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد أو الجماعات، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرض بحيث تقر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة للمشكلة، لكن في حالة ما إذا حاولت الإدارة تجاهل الصراع وقمعه فإنه يتفاقم أو يهدأ ليعود مرة أخرى، وينفجر بع ذلك في صورة أكثر خطورة. والصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً.

وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع فإما التوصل الى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون، أو تسود حالة من عدم الرضا، وبالتالي تتفاقم الحالة الكامنة للصراع. وتمثل مرحلة مخرجات الصراع أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات..

ويلخص بوندي الفكرة الأساسية لتلك الرؤية لديناميكيات مراحل الصراع والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة ويلاحظ من الشكل (02) أن "بوندي" أخذ في اعتباره البيئة المحيطة فرمما تكون ثرية وتقلل من ظروف الصراع الكامن، ومثال ذلك توافر المزيد من الموارد للمدرسة أو ربما تكون غير ذلك فتعجل بخلق أزمات جديدة فيها..

الشكل رقم (02) يوضح مراحل الصراع عند "بوندي"



4/مستويات الصراع التنظيمي

هناك مستويات مختلفة لما يصطلح على تسميته بالصراع، إذ أنه يطلق على المدى الواقع من الاختلافات البسيطة الواقعة بين فردين الى النزاعات الحادة بين مجموعات العمل باعتبارها كلها صراعات.

وتناولت العديد من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع أشكال الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وصنفت المستويات التي يمكن أن يحدث فيها الصراع الى: الصراع داخل الفرد نفسه، الصراع بين أفراد التنظيم، الصراع بين المجموعات داخل التنظيم، الصراع بين المنظمات. وسنحاول التركيز في هذه الدراسة على ثلاث مستويات هي: الصراع داخل الفرد نفسه، الصراع بين أفراد التنظيم، الصراع بين المجموعات داخل التنظيم لما لها من علاقة بموضوعنا. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأشكال.

أ/الصراع داخل الفرد:

يسمى أيضا الصراع الفردي، ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون للإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثارا سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقا بين الفرد وتحقيق أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل الانسحاب، أو التطرق أو قبول حل وسط أو بديل آخر.

ويتمثل ذلك في تناقضات الفرد مع أهدافه، أو تعارض الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل، ونستطيع أن نعرف هذا الصراع بأنه: "حالة نفسية مؤلمة يشعر فيها الفرد بالتوتر والضييق، عندما يكون موجودا بين دافعين ورغبتين أو اتجاهين متناقضين، يريد إشباعهما في وقت واحد، ولا يمكن إشباعهما دفعة واحدة، مما يجعله عاجزا عن حل الصراع.

يحدث هذا النوع من الصراعات بين الفرد وذاته، وبالرغم من أن هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته في العمل وعى أهداف المنظمة الذي هو مطالب

بتحقيق أهدافها كونه عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه تتنازعه عوامل عدة تصعب عليه الاختيار للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه وتحقيقه لأهداف طلبت منه لأنها لا تتوافق مع خبرته واهتماماته في الوقت ذاته، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

ب-صراع الهدف:

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يعجز الفرد عن تحقيق هدفه إما لعدم قدرته على الاختيار بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية، ومن ثم عدم القدرة على تحديد أولويات معينة لأهدافه، أو بين هدف إيجابي وهدف سلبي، أو صعوبة الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيقهما فكلا الهدفين بالنسبة له سلبيان.

ج-صراع الدور:

من المعلوم أن لكل فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤديها في الحياة فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها، كما أن طبيعة الأفراد تختلف، حيث أن البيت يتكون من أفراد الأسرة والأقارب والأهل الجيران، بينما مجموعة العمل تتكون من زملاء ورؤساء ومواعيد والتزامات، وإن كانت هذه المجموعة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد.

المقصود من الدور هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يقوم بها شخص معين، والأفراد في مؤسسة ما يقومون بمجموعة من الأدوار بحيث يشكل هؤلاء الأفراد بمجموعة الدور. ففي المدرسة مثلا تتكون مجموعة الدور من المدير ومساعدته والمعلمين والتلاميذ.. وخارج المدرسة تتكون مجموعة الدور من الأسرة والمجتمع المحلي.. فمدير المدرسة يتوقع من المعلمين تنفيذ الخطة التربوية ويتوقع من البيئة المحلية المحافظة على البناء المدرسي وتقديم كل مساعدة ممكنة للمدرسة، كما أن المعلمين يتوقعون من مدير المدرسة تقديم كل مساعدة ممكنة في سبيل بلوغ الأهداف التربوية ويتوقع المجتمع المحلي من المدرسة تربية أطفالهم بطريقة سوية متكاملة، وبالتالي يحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من

الضغوط فإن الفرد يجد صعوبة في الاستجابة الى واحدة أو أكثر من مجموعات الضغط الأخرى. فعلي سبيل المثال قد يطلب من المعلم القيام بنشاطات لا صافية خارج الدوام الرسمي وهذا يتعارض مع متطلبات دوره كأب وزوج معا مما يؤدي الى صراع داخله.

- يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:
- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمة وأخلاقياته.
- قيام الفرد بعدة أدوار ولا يرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.

د-الصراع بين أفراد التنظيم:

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة، كالصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد، وأدوارهم التي يقومون به، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي وغالبا ما يحدث الصراع بين أفراد التنظيم نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد، ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الأدوار، والعلاقات التصادمية بين الأفراد. وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده الى مصدرين هما:

أ-المصدر الأول: ويشمل عدم الاتفاق على الأهداف أو الإجراءات، وحالات الاختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف والتي تقع ضمن الطرق والأساليب والوسائل المتعددة.

ب-المصدر الثاني: ويشمل الأفعال والسلوكيات العاطفية التي تنعكس في صورة الغضب، وانعدام الثقة، والخوف والرفض والمقاومة، هذه المشاعر السلبية وتراكمية أو سابقة للموقف الصراعى.

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة وإدراكه للأمور، ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل والعامل.

هـ- الصراع بين الجماعات:

يؤدي الاختلاف بين أفراد المنظمة الى تكوين مجموعات تتصارع في ما بينها، لسوء تفاهم أو لبسط النفوذ والسلطة، وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يضع أهداف له، ويسعى لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف نفسها التي يريدتها التنظيم الرسمي أو يختلف عنها، ما يبعث الصراع بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي كما قد يكون الاختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ هناك اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في اشباعهم لحاجاتهم.

يعد الصراع بين الجماعات أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية أمرا شائعا في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال المجموعات، وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، هذه الصراعات قد تكون بسيطة وثنائية، وقد جوهرية وبالغة الأهمية أو الخطورة، وهي ليست بالضرورة سلبية وضارة بالمنظمة، بل يمكن أن تكون ايجابية، شأنها في ذلك شأن الصراع بين الأفراد.

ويشير "العمارة" إلى أن هذا النوع من الصراع يظهر في عدة مجالات في المؤسسة، منها:

أ- الصراع بين مستويات السلطة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، المباشرة)

ب- الصراع بين الإدارات الوظيفية.

ج- الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.

د- الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

وفي دراسة سيكوسوسيولوجية أجريت على الصراع بين الجماعات، استخلصت أن الصراع بين الجماعات يؤثر على حياة الجماعة، وعلى علاقاتها الخارجية، وطرقت عدة نتائج منها ما يرتبط بحياة الجماعة، ومنها ما يدور حول علاقات الجماعات فيما بينها.

ويرجع السبب في حدوث هذا النوع من الصراع الى أسباب كثيرة منها:

الاعتماد المتبادل في العمل، غموض الوسائل والأهداف وتعارضها، صراع الدور ثم التنافس على الموارد المحدودة.

والصراع التنظيمي ضمن المنظمة إما أن يكون رأسياً أو أفقياً كما يلي: يحدث الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة، أي الصراع بين رئيس ومرؤوس، مثل صراع مدير المدرسة مع مدير الإشراف التربوي ومدير التربية والتعليم، أو صراع معلم أو مجموعة منهم مع مدير المدرسة. أما الصراع الأفقي فهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي الى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لأي منها سلطة على الأخرى، مثل صراع معلم مع معلم داخل المدرسة

5/أنواع الصراع التنظيمي:

لقد تعددت أنواع الصراع التنظيمي تبعاً لتعدد الأسس المتبعة في تصنيفه، فمنها ما يتخذ من المستويات الإدارية أساساً له، ومنها ما يتخذ من الأطراف المشاركة في الصراع أساساً له، ومنها ما يتخذ من موضوع الخلاف أساساً لتحديد أنواعه، ولكن عادة ما يشير الباحثون والمتخصصون الى ثلاثة أنواع من الصراع هي: (علاء الدين عبد الغني محمود ط 1 2011م، ص 499).

1- الصراع الفردي وهذا النوع من الصراع يحدث أثناء ممارسة الفرد لعملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2-الصراع بين الأفراد ويشمل هذا النوع أفراد المؤسسة وجماعاتها ويكون أفقي أو عمودي والذي يحدث بين المشرف وتابعه في العمل في حالة عدم الاتفاق حول الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.

3-الصراع بين النظم أو بين الجماعات.

وإذا ما حاولنا تعدادها إعتقادا على معيار من المعايير السالفة الذكر فسوف يكون لدينا العديد من الأنواع يمكن أن نوضحها على النحو التالي:

1-التصنيف حسب موضوع الخلاف أو سببه:

ويتم تقسيم الصراع تبعا لهذا المعيار الى نوعين، أولهما الصراعات الموضوعية والتي تشمل كل تلك الخلافات حول الأهداف وتوزيع الموارد والمكافآت والسياسات والإجراءات واختلاف الأدوار وثانيها صراعات وجدانية تنشأ عن الغضب والكراهية والخوف والإستياء والصدامات والخلافات الشخصية.

2-التصنيف حسب النتائج والآثار:

إذ أن الصراعات والتناقضات يمكن أن تكون نتائجها إيجابية كما يمكن أن تكون سلبية وينتج لدينا نوعان من الصراع أولهما الهدامة وهي تلك التي تقلل من فعالية المجموعة من خلال إنخفاض الإنتاجية وانخفاض الرضا وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل، وثانيها الصراعات البناءة ومن خلالها تستطيع المؤسسة تحسين قدرتها على الابتكار وتحسين مستويات الأداء.

3-التصنيف حسب المستويات التنظيمية :

فالصراع قد يحدث بالمستويات التنظيمية العليا أو السفلى أو بينهما وهذا التصنيف يميز بين نوعين أساسيين من الصراع أولهما صراع رأسي ويحدث بين مستويات تنظيمية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي ومن الأمثلة الشائعة على هذا النوع من الصراع ذلك الذي يحدث بين المشرف والمرؤوسين حول العديد من الموضوعات كالأهداف والوظائف ومستويات الأداء، أما النوع الثاني من أنواع الصراع فهو

الصراع الأفقي ويحدث بين أفراد ومجموعات تعمل في نفس المستوى التنظيمي ويمكن أن يحدث نتيجة تعارض الأهداف أو قلة الموارد أو نتيجة عناصر شخصية.

(محمد حسن، 2009 ص164. 165)

وتبقى الإشارة الى تصنيف آخر يعتمد خاصة في المجال الصناعي ويميز بين ثلاث أنواع من الصراع هي : (محمد محمود الجوهري، 2009م، ص155. 156).

أ)الصراع بين النقابات العمالية وأرباب العمل.

ب)الصراع غير المعلن: أو غير الرسمي وتعرف بهذا الاسم لكونها صراعات غير ثابتة الأركان من جهة ولكونها تتم بين جماعات غير رسمية من جهة ثانية ومن أمثلتها رفض رئيس عمال معين لشخصه أو رفض بعض الإجراءات والتعليمات وما يترتب عنها ومن المؤشرات الدالة على وجود هذا النوع من الصراعات داخل التنظيم رفض العمال لاتلاع طؤيقة جديدة في العمل رغم التعليمات الصادرة من الإدارة واصرارهم على اتباع الطريقة القديمة.

ج)الصراع المحول: ومعناه أن تكرار أنواع معينة من السلوك التي تبدو في ظاهرها فردية تخفي وراءها توترا اجتماعيا حقيقيا يجمع بين أطرافه أعداد كبيرة من العاملين بالمؤسسة ومن أمثلة هذه التصرفات إرتفاع معدلات نقل العمال، وارتفاع نسبة المرضى مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

(DESLER- 1986- P422)

وهناك من يصنفه على النحو التالي:

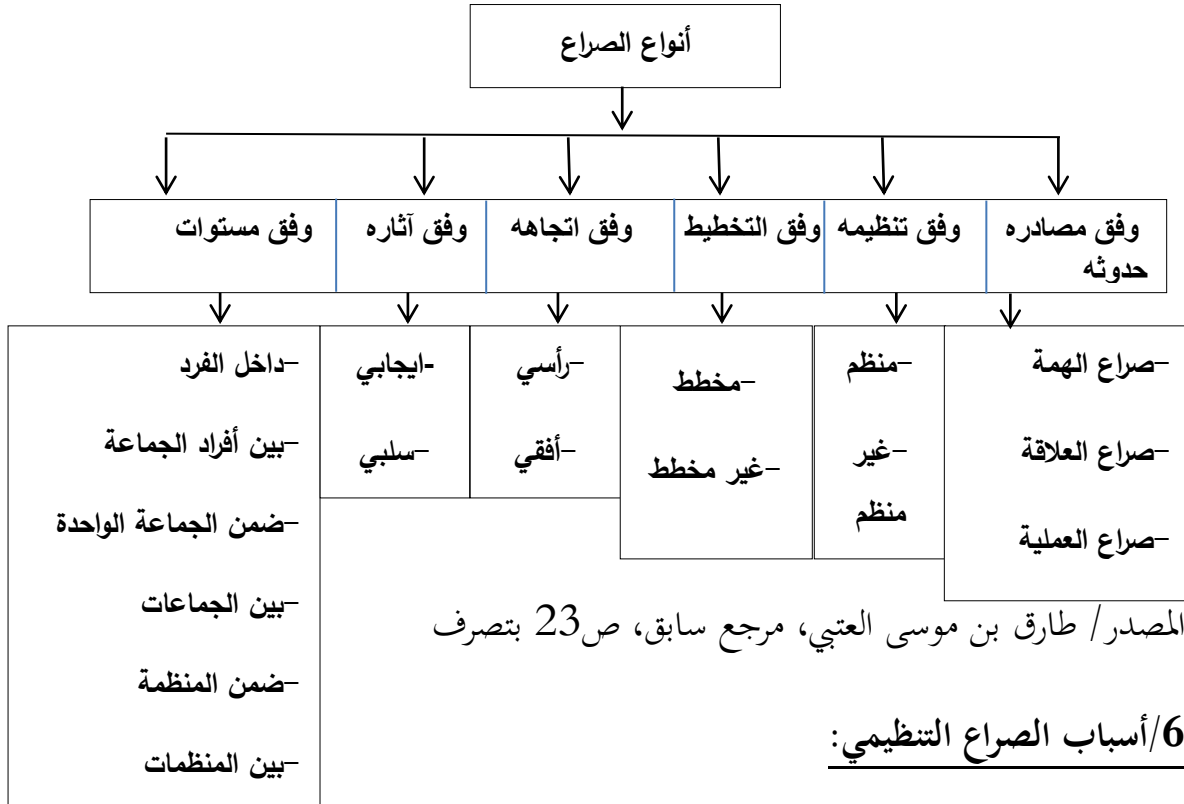
أ)الصراع الكامن: وهو صراع كامن لكن موجود دائما في أي نظام.

ب)صراع مدرك: وهذا النوع يكون عندما يبدأ الأفراد العاملون في أي نظام بملاحظة ووعي أن هناك تهديدا.

ويمكن القول أنه قد تعددت أنواع الصراع التنظيمي وما يتحكم في هذا التعدد والتنوع هو المعايير المستخدمة في تصنيفها، فكلما زادت هذه المعايير زادت أنواع الصراع لكن ليس هناك معيار أفضل من الآخر فالهدف من التصنيف يبقى دوما المتحكم في تحديد المعيار المناسب.

والشكل التالي يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف

شكل رقم 03: يوضح أنواع الصراع حسب مجموعة من المعايير المتبعة في التصنيف



توجد العديد من الأسباب المسؤولة عن حدوث الصراع داخل أي تنظيم إذ يصعب حصرها والتطرق إليها جميعا وقد حصرها كل من " هودج وأنتوني " في الأسباب التالية :

(محمود سلمان العميان، 2004 ص 364)

1-التعارض أو التغير في الأدوار ويجدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت وبالاستجابة الى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الإستجابة لمجموعة أخرى.

2-التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن يسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

3-التغير في المركز أو الوضع قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد صراع الفرد وادطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4- حدوث إزدواجية أو تداخل في العمل ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.

5- التنافس على الموارد وقد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.

6- الإختلاف في الثقافة داخل المنظمة يحملون ثقافات متباينة وهي غالبا ما تقود الى صراع إما بين الأفراد أو الجماعات.

أما "كوتزوكوهن" فقد ميزا بين نوعين من الأسباب العقلانية وغير العقلانية فالعقلانية يمكن تلخيصها في الأسباب التالية:

1- الصراع الوظيفي وهو الصراع الذي يحدث بالمنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

2- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

3- الصراع الهيكلية وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما اللاعقلانية فهي تلك الصراعات الناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

وهناك طائفة أخرى من الباحثين حددتها في النقاط التالية:

1- وجود موارد مشتركة محددة فقد ينشأ الصراع من كون كل إدارة من الإدارات داخل المؤسسة تحتاج موارد معينة بشرية كانت أو مادية بغية الوصول الى الأهداف وإذا كانت هناك قلة في الموارد فسوف يؤدي ذلك الى حدوث صراع بين مديري الإدارات حول الموارد.

2-الإختلاف في تصميم الهياكل للأقسام والإدارات ويقصد بهذا الإختلاف تصميم إدارة على أساس حيوي وآخر ميكانيكي أو بيروقراطي، أما إذا كان هناك توافق في التصميم التنظيمي للأقسام فسوف يؤدي ذلك الى قلة التناقض وبالتالي قلة مستوى الصراع.

3-التعرض بين الأهداف الخاصة بكل وحدة من وحدات المنظمة.

4-التحديد غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة وهذا الأمر عادة ما يؤدي الى تداخل الاهتمامات وتشابكها ونتيجة حدوث الصراع.

5-التباين في قيم وأهداف الأفراد إذ أنه ولكل فرد قيمه وأهدافه التي يسعى الى تحقيقها وهو يتوقع أن الأفراد الآخرين يفكرون بنفس الطريقة التي يفكر بها فيحدث صدام وصراع مع الآخرين.

6-إختلاف إدراك الأفراد للأمور إذ أن لكل فرد طريقته في إدراك الأمور وتفسيرها والحكم عليها ومنشأ هذا الاختلاف هو الإختلاف في شخصيات الأفراد واتجاهاتهم وثقافتهم والتباين في القيم والمعتقدات التي يركزون عليها في إدراك الأشياء والحكم عليها.

ويمكن القول أنه ورغم تعدد الأسباب المؤدية الى حدوث الصراع داخل أي مؤسسة إلا أن هذه الأسباب تتوقف بدرجة كبيرة على نوع الصراع في حد ذاته فلكل نوع من أنواع الصراع سالفه الذكر أسبابه الخاصة به والمسؤولة عن حدوثه.

7/آثار الصراع التنظيمي:

أشار معظم المهتمين بدراسة الصراع أن وجوده في المنظمة يعتبر أمراً طبيعياً، وأنه إن كان ضمن الحدود الطبيعية فسيكون له نتائج ايجابية، وإن له نتائج سلبية إذا زاد أو قل عن الحدود الطبيعية. ويعتمد كلا النوعين من الآثار على الطريقة التي يدير بها مدير المدرسة الصراع.

ويرى العميان أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل إن له أحياناً قيمته الايجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن أن

يكون ايجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع. إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ماهو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء اليها، أم إنهم مدفوعون برغبة تخريرية؟ وهل ينظرون الى الصراع كبناء يهدم وظائف المنظمة أم ينظرون اليه على أنه مخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف أعتبر صراعا ايجابيا ومحسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا الى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا يلبيا نخلا بوظائف المنظمة

أ- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

وهو النتائج التي تزيد من كفاءة وفاعلية المنظمات. ويعتقد معظمنا أن كل نتائج الصراع سلبية ويجب تفاديها، بل إن التعامل الجيد للأفراد مع الصراع بطريقة جيدة من شأنه أن يمدنا بنتائج ايجابية. ومرد ذلك الى النظرة التقليدية للصراع والتي ظلت سائدة ردحا من الزمن، والتي تعتبر الصراع مؤشرا لوجود خلل في المنظمة، وإنه لا بد من القيام ببعض الإجراءات التنظيمية. ولكن اليوم اتفق الجميع على أن الصراعات لا يمكن تجنبها بحيث أصبحت لها فائدة في تطور المنظمة.

-ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

ينكوا لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشحذ طاقات الناس ليصبحوا مبدعين

أ-يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين في المنظمة.

ب-المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها وبذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

ج-يعمل الصراع كذلك على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة. يمكن أن يؤدي الصراع الى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.

د-نتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

هـ-يساعد الصراع على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.

و-يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة.

يرى "حسين رشوان" أن للصراع أيضا وظائف ايجابية عديدة، تتمثل في الحفاظ على الكيان الذاتي للجماعة، وتعميق وعي الجماعة بمهويتها المتميزة، وما يرتبط بتلك الوظائف من حشد وتعبئة طاقات الجماعات وقدراتها، وتنحية أسباب الهلاكات القائمة بين أفرادها، فضلا عن ذلك يقوم الصراع بأدوار معنوية، فهو صمام أمان للفرد وللجماعة، من شأنه إفراغ الشحنات والتوتر ومشاعر الإحباط وطاقات العدوان في الأنماط السلوكية المقبولة اجتماعيا.

أما في المجال التنظيمي، فإن الصراع يلعب دورا ايجابيا في الحفاظ على ثبات التنظيم من ناحية، وأثره على أداءه لوظيفته من ناحية أخرى، فقد تلعب صور معينة للصراع، وبخاصة من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيف أو صمام أمان، دورا أساسيا في ثبات التنظيم. فسيهم الصراع في تدعيم بناء الجماعات، ويحافظ على حدودها مع العالم الخارجي المحيط بها، حيث يحقق الصراع بين الجماعات الوحدة الداخلية بين الأعضاء في كل منهما. ويعد الولاء للجماعة والتضحية من أجلها، وكره واحتقار الجماعات الأخرى، والعداوة معها نتائج مشتركة تنمو في هذه المواقف. وهذا ما قال به لويس كوزر عندما افترض أن الصراع يساعد على بناء تماسك الجماعة وإعادة بنائه، لأن مشاعر الخصومة والتعارض التي تهدد الجماعة تجدد لها متنفسا من خلال الصراع وقد يساعد الصراع على

الأهداف والقيم والمصالح داخل الجماعات على إقامة الوحدة والتماسك لبنائها، وهذا يتوقف على الموقف الصراعى، ويتأثر بناء الجماعة بالصراعات مع الجماعات الأخرى، بحيث يتدعم الاتصال الداخلي بين أعضائها، وتقل العزلة الاجتماعية بينهم، ويتحدد أفرادها غير المرتبطين والمتعارضين.

ب- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

غالبا من ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل المنظمة الآثار التالية :

- التفكك وظهور التكتلات داخل المنظمة.

- إهمال أهداف التنظيم والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع.

- حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم غير عقلانية ولا رشيدة، حيث يتراجع فيها العقل والمصلحة المشتركة أمام العواطف والأحقاد الضغائن الشخصية.

وسرد "صلاح الدين محمد عبد الباقي" جملة من الآثار السلبية المترتبة عن الصراع أبرزها:

قد يؤدي الصراع الى حوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي الى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.

- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي الى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها.

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي الى شيوع الاهتمام بالذات والأنانية.

- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق ال واحد وبذلك يعوق العمل والتعاون الجماعي.

-قد تؤدي الصراعات الى انخفاض الأداء والانتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

-يؤدي الصراع الى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولة الإدارة لعلاج الصراع.

-يجول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

-اخفاء المعلومات وعد التعاون مع المسؤولين والإدارة وترويج إشاعات كاذب.

-وبماذا يتضح لنا أن الصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيًا أو إيجابيًا للمنظمة وهذا يتوقف على العمل وطريقة وأسلوب التعامل مع الصراع وبالتالي فهو حقيقة واقعة في كل المنظمات.

-ويقع على عاتق مدير المدرسة الابتدائية أن يسعى للاستفادة من الصراع الموجود في المدرسة، من خلال حرصه على عدم تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع الى قوة وأثر يأخذ الشكل الإيجابي وهذا بالاستناد الى مرونة المديرين وقدرتهم على التعامل مع الصراعات من أجل الحفاظ على مستوى معتدل يحقق للمدرسة الايجابية ويجنبها السلبية.

-ويؤكد "ملائكة" ذلك بقوله: "إن المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات، والاستفادة منها وتحويلها من عامل هدم الى عامل نفع، أو على الأقل لا تسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة"، إن آثار الصراع لا تخفي على أي متتبع سواء كان باحثًا أو إنسانًا عاديًا فهي وخيمة وضارة بالمنظمة، ولا يمكن للباحث إلا أن ينوه ببعض الآثار الايجابية الجانبية غير المحسوبة مسبقًا، لهذا مشكلة الصراع في المؤسسات الجزائرية تعد من المشكلات المعيقة لوظائف الأنساق داخل المنظمة.

8/أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تعدد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتختلف من مؤسسة لأخرى فالاستراتيجية التي تعتبر أولوية في مؤسسة هي ليست كذلك في مؤسسة أخرى، وعلى كل مؤسسة العمل على اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع بها، ومن أشهر هذه الاستراتيجيات وأكثرها استخداما ما يلي: (أ) أسلوب التجنب: وتتضمن هذه الاستراتيجية التفاوضي عن أسباب حدوث الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة، وتستعين هذه الاستراتيجية عادة بالعديد من الأساليب هي:

- الإهمال: إذ يتم تجاهل الموقف كله على أمل أ، يتحسن بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه لكن يعاب عليه أنه يمكن أن يزيد سواء مع مرور الزمن.

- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني إبعاد الأطراف أو الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض إنطلاقا من مبدأ عدم وجود تفاعل يؤدي الى عدم وجود صراع لكن يعاب التأثير السلبي على الفعالية الكلية للمنظمة.

- التفاعل المحدود: ويسمح للأفراد هنا التفاعل بصورة محدودة حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط.

(ب) أسلوب الاسترضاء: (Accommodating)

تعتبر هذه الاستراتيجية عن إهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولة لحل مشكلة الصراع. (مصطفى، 2002:ص 450).

أسلوب السيطرة: (Dominating)

تعتبر هذه الاستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الاستراتيجية موقف رابح-خاسر (فطيشات، 2004:ص 18)

أسلوب التجنب:(Avoiding)

تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، وهذه الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع (Owens, 1981 :162) .

أسلوب التوفيق:(Compromise)

إنها استراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيها يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي (Owens,1981 :162).

أسلوب التعاون:(Collaborating)

تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين(Owens,1981 :162) .

أسلوب التهذئة: حيث يتم تجاهل الصراعات والاختلافات والوصول الى نوع من المصالحة من خلال الإعراب عن الرغبة في التعاون وتقديم عبارات المديح والثناء على الإنجازات التي يحققها أحد الأطراف وتجنب الاتهامات والتركيز على الخصائص المشتركة وعرض المساعدة والاتفاق على عدم إثارة الخلافات ومعارضة القيم والمعتقدات.

أسلوب التخفيف: ويدخل في هذه العملية التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه المصالح المشتركة والتركيز عليها حتى تدرك الجماعات أنها ليست متباعدة ومتعارضة الأهداف.

أسلوب المواجهة: حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وعادة ما يستخدم في هذه الاستراتيجية مجموعة أساليب هي:

-تبادل وجهات النظر: إذ يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى ونقلها الى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل.

- التركيز على هدف استراتيجي: فيتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية.

ولضمان فعالية يجب توفر بعض الشروط المساعدة كوجود إعتقاد متبادل بين الجماعات وأن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوب فيه وذو أهمية لدى كل مجموعة والجدول التالي يوضح الثلاث استراتيجيات الأكثر استخداما في إدارة الصراع وحالات اللجوء اليه.

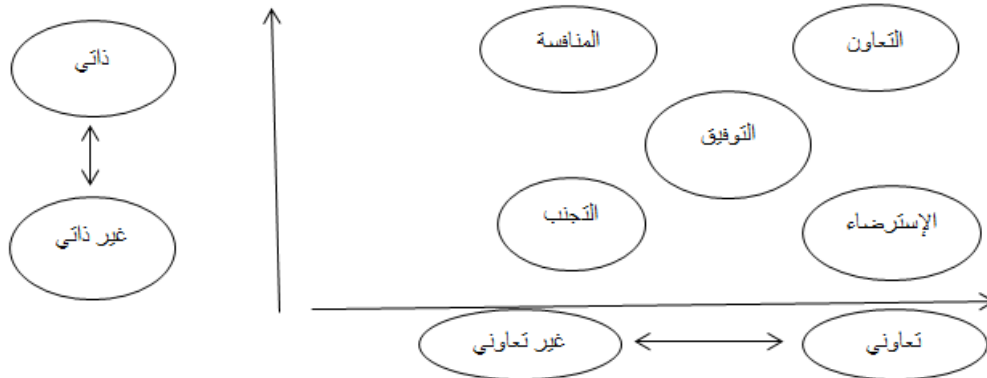
وإضافة إلى ما سبق الاشارة له من استراتيجيات يمكن الإعتماد عليها في إدارة الصراع داخل المؤسسات فقد وضع الباحثون مجموعة من النماذج التصويرية التي توضح طرق إدارة الصراع حسب تصوراتهم ومن بين هذه النماذج الذي وضعه كل من (توماس وكيلمان) نموذجا خاصا بهما، وهو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

1- بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون الى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها لبفرد في إشباع حاجات الطرف.

2- بعد الذاتية: ويمتد من درجة متدني على الذات الى درجة عالي التأكيد على الذات ويحدد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجاته.

وبناء على هذا يحدد النموذج خمس اساليب لإدارة الصراع كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 03: يوضح نموذج توماس وكيلمار



خلاصة الفصل

وبعد استعراضنا لهذا الفصل المعنون "بالصراع التنظيمي" يتضح أن الصراع التنظيمي، من الظواهر المعقدة ويرجع ذلك لتعدد مصادره داخل المؤسسات ومسبباته من جهة وتداخل آثاره من جهة ثانية، لكن تبقى إمكانية إدارته وتحويله لخدمة المؤسسة تحقيق أهدافها قائمة دوماً، وذلك من خلال الإعتماد على مجموعة من الأساليب التي ورغم الاختلاف في حصرها بين المهتمين بالموضوع والمتخصصين، إلا أن هناك شبه إجماع على بعض الأساليب.



الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

• تمهيد.

- 1- تعريف الإلتزام التنظيمي
- 2- أنواع الإلتزام التنظيمي
- 3- خصائص الإلتزام التنظيمي
- 4- أهمية الإلتزام التنظيمي
- 5- مداخل وأبعاد الإلتزام التنظيمي
- 6- مراحل الإلتزام التنظيمي
- 7- طرق قياس الإلتزام التنظيمي
- 8- خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية تعزيز الإبداع الإستقرار، و الثقة بين الإدارة و العاملين فيها كما ويسهم الإلتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و النمو المتواصل .

لذا نجد أن موضوع الإلتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه قد نال إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانيات وحتى يومنا هذا ، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وماله من إنعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء. (Horry& Brown1992)

ويتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد و شخصياتهم و ضغط العمل و العوامل التنظيمية و المؤشرات المجتمعة و البيئة العامة ، حيث نجد أن الإلتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوفيق بين قيمهم و أهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به .

(عبد الناصر ، 1993 ، ص34)

1/تعريف الإلتزام التنظيمي:

مفهوم:

تزايد الاهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة سواء لدى المديرين أو الأكاديميين على اعتبار ان الملتزم يكون أكثر التصاقا وأكثر جدية في تحقيق أهدافها ولعل المتغير الهام في هذا البحث هو المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي وقد استخدمت خمسة متغيرات مستقلة في محاولة لشرح التباين بين العاملين في هذا المجال والعوامل المستقلة هي: الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي، سنوات الخدمة، العمر، وفي هذا السياق لا بد من التعرف على اهم مفاهيم وتعريف الإلتزام التنظيمي الذي حاول المفكرون في الإدارة تحديدها.

فقد عرف كل من **porter esmith** " الإلتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بفعالية والإيجابية نحو المنظمة".

وعرف **mowdayetcl**"الإلتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت".

فيما عرف **decciss Summers** "الإلتزام التنظيمي بأنه امتداد لتوافق اهداف وقيم للمنظمة مع توجهات الموظف أو اهدافه المنظمية بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم".
(القرشي 1998م، 18ص).

ومصطلح الإلتزام التنظيمي يشير إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها وإلى بدل الأقصى جهد مستطاع لتحقيق اهدافها والمحافظة على العضوية فيها.
مفهوم الإلتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين على مفهوم الإلتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي يورد الباحث التعريفات التالية:

التعريف اللغوي والاصطلاحي للإلتزام التنظيمي:

لقد ورد تعريف الإلتزام التنظيمي لغويا بقاموس وايبستر بثلاثة تعريفات الأول منها ارتبط بالإرسال والشحن وهو " الثقة بالإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة"، والثاني ارتبط بالإلتزام بالإلتزام أو إتمام أمر ما، أما الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الإلتزام وهو " حالة ارتحان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من مهام او المبادئ أو المواقف".

كما عرفه باوشانان على أنه " الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها". (smith 1982 .p23.)

وعرفه كانتر " بأنه الرغبة التي يديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء".

وعرفه بيتر لوعلا " انه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصار الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. (kieler. 1991.p 13)

وعرفه ديسنر " على أنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة. (veccbio. 1991.p20.)

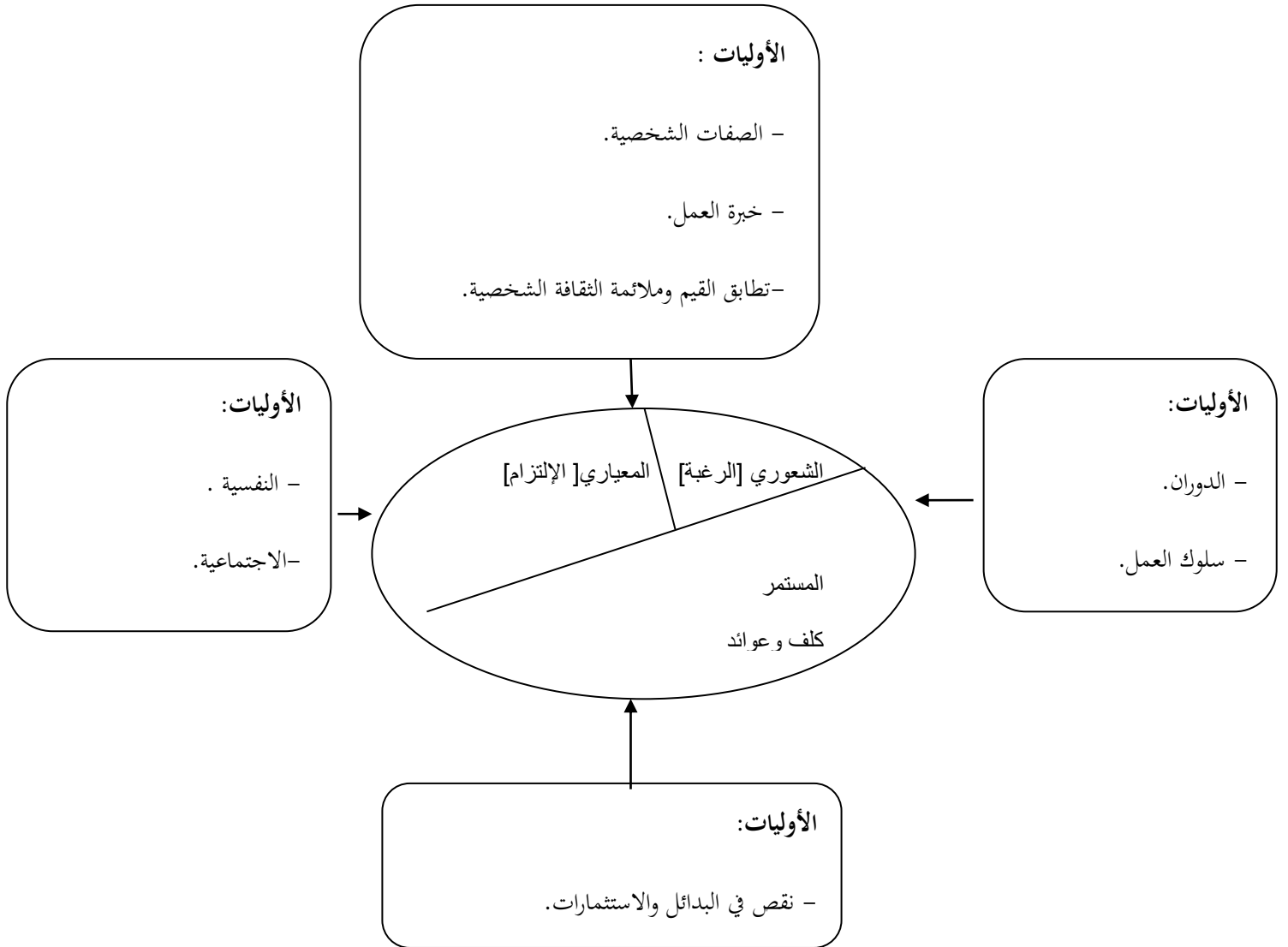
2/ أنواع الإلتزام التنظيمي:

- الإلتزام العاطفي: (offecive commitment) وهو يشير إلى الاحساس العاطفي إتجاه المنظمة ويصف الإلتزام الشعوري بأنه الرغبة الايجابية للعمل بطريقة محددة.

- الإلتزام المعياري: (normative commitment) وهو يشير إلى الكلف المقترنة داخل المنظمة والعاملين لديهم حلقة أولية بالمنظمة ولا يستطيعون الاستغناء عنها ويعكس مقياس الإلتزام العاطفي الالتصاق النفسي بالمنظمة، أما مقياس الإلتزام المستمر فيعكس إدراك الفرد للعوائد والتكاليف للبقاء في المنظمة، أما مقياس الإلتزام المعياري فيعكس الإلتزام على اساس اعتقاد الفرد أن يلتزم أديبا بالبقاء في المنظمة، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي اصبح من أكبر المسائل التي تشغل إدارة

المنظمات، خاصة أن مفهومها العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية الستينات وبداية السبعينات. (فلية وعبد المجيد، 2009، ص 284)

والشكل الآتي يوضح أنواع الإلتزام:



شكل رقم (04) أولويات أنواع الإلتزام:

3/ خصائص الإلتزام التنظيمي:

ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الإلتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي:

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد يمكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- يمثل الإلتزام التنظيمي الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتحمس مدى ولأنهم لمنظمتهم.

- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (سلامة 1999، ص 15).

- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين ولأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

ويتضح من كل ما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الإلتزام كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريفات في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الإلتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتحمس تلك القيم

وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الإلتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة الفرد وباختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

وتأسيسا على ذلك يضع الباحث التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الإلتزام التنظيمي وهو " الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة يبذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بمهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها. "

4/أهمية الإلتزام التنظيمي:

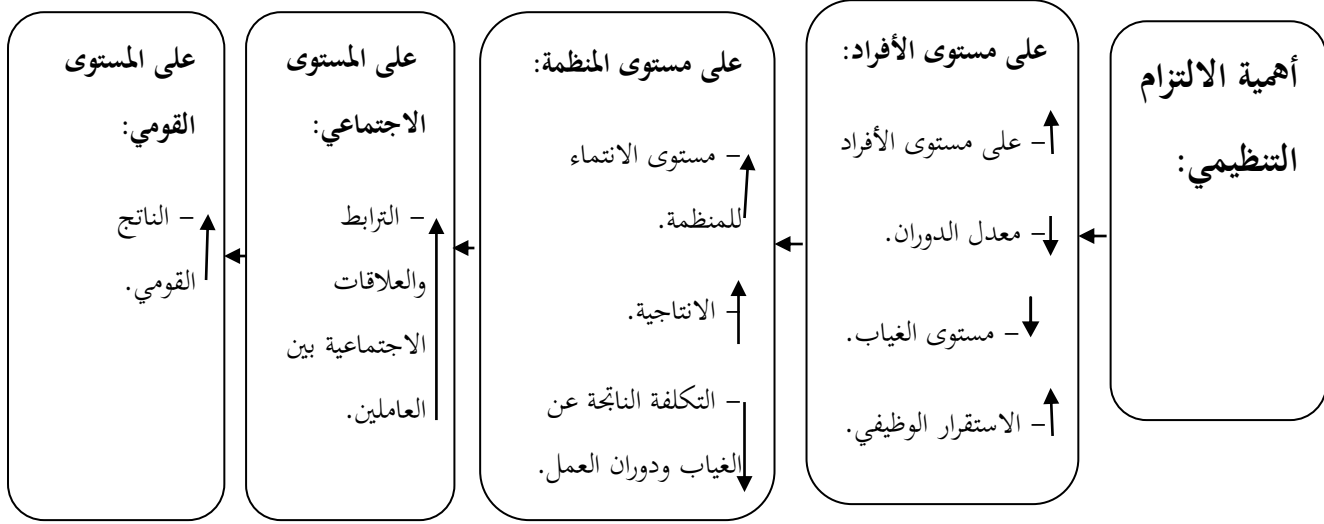
لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الإلتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي وتنظيم بل وتعددت بعض الدراسات إلى تأثير الإلتزام على المستوى الاجتماعي والقومي ومن هذه الدراسات:

* **دراسة مير فيس ولولر:** والتي أكدت نتائجها على ارتفاع تكلفة التغير والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت ذات النتائج الضوء على أهمية البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر السابقة والمكلفة والتي تستنزف جهد وإمكانيات المنظمات.

* **دراسة هانجل وييري:** والتي أكدت على أهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للإلتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها، ولهذا أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي قدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل.

* **دراسة بلاوبول:** التي أكدت على أن أهمية الإلتزام التنظيمي باعتباره احد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبيه بمستويات معدل العمل وتغيب العاملين.

* دراسة أولي واتشاقمان: والتي أكدت على أهمية متغير الإلتزام التنظيمي من خلال ارتباط ذلك المتغير بمجموعة المخرجات المهمة والتي يأتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، السلوك الاجتماعي داخل الوظيفة، والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، إضافة إلى المبادرة والإبداع. (الفضلي، 1997، ص 79)



الشكل (05) توضيحي لنتائج الإلتزام التنظيمي:

مما سبق استعراضه وكما هو موضح في الشكل رقم 05 يلاحظ أن الإلتزام الوظيفي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضى الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

5/مداخل وأبعاد الإلتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات على تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويعتبر بوتور رائدا من الرواد في

هذا الجانب من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما التطابق بين اهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة، وفي إحدى الدراسات التي أجراها سياترزت تمت الاستعانة بالالتزام الإسمي واحداث الماضي، للتعبير عن الإلتزام التنظيمي. (خضير وآخرون، 1996، ص 78).

وقد كانت أعراف الإلتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الإلتزام مدى الحياة وتم تسمية كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه منظماتها، والرغبة في الاستمرار بالعمل بها أبعادا يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام التنظيمي هذا وسيتم استعراض الأبعاد التي حددها نموذج الإلتزام مدى الحياة وهي كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الايمان بالمنظمة، أبعاد يمكن من خلالها التعبير عن الإلتزام التنظيمي في هذا البحث، ولمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد ليورد الباحث التالي:

1- الولاء التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي إلا أنها تدور حول نفس المعنى ومن هذه التعريفات:

يرى بوترو وزملائه: أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه: " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، ويعرفه بوكانن على أنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية، كما يعرفه أورلي على أنه:

-الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة. (جواد 2000، ص 203).

أما العتيبي والصواط عرفا الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها .

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم واهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

2- المسؤولية اتجاه المنظمة:

يزداد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم، نظرا لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتأتي الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية (قانونية واخلاقية) لا بد ان يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره دون ان يقع تحت طائلة هذه المسؤوليات والمسؤولية في معناها هي المؤاخذة أو التبعية وقد يكون من أصعب تحيد مفهوم المسؤولية الإدارية بسبب تعارف الآراء حول هذا المفهوم إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين هما: المسؤولية القانونية ، والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمسائلة وتعني محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء ويقظة الضمير، وتعني المسؤولية التي يشعر بها الموظفون اتجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها (عبد الرزاق، 1998، ص 330).

3- الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة:

يتمثل بعد الإلتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعده الإلتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي يمكن أن يحقق الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسة لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا يناسي به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة لنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء عمله والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

(يوسف، 1999، ص 492).

4- الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيها يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمتة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه.

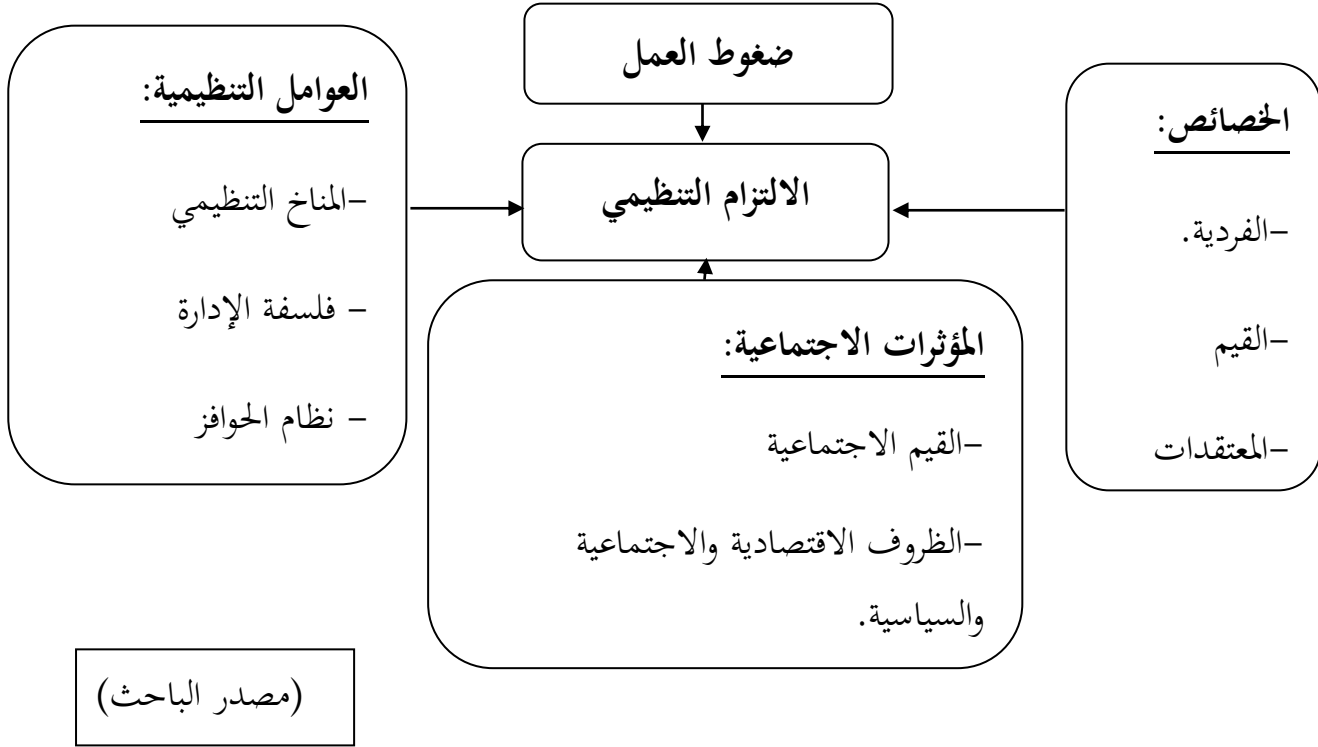
(الخشالي، 203، ص 217).

6/مراحل الإلتزام التنظيمي:

يتولد الإلتزام التنظيمي وكما هو موضح في شكل 02 من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد، القيم والمعتقدات، والمشاعر والاتجاهات، والتعليم والخبرة، وغيرها من المتغيرات الذاتية للأفراد، أما العوامل التنظيمية فتتمثل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، إما المؤثرات المجتمعية، القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي. (عوامله، 1996، ص 73).

ويتشكل الإلتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الإلتزام التنظيمي . (المعالي، 1996، ص 20)

الشكل رقم 06 يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الإلتزام التنظيمي:



ويعر الإلتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية وهي:

- **مرحلة الإلتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز.

- **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

(الحسالي، 2003، ص 127)

7/ طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله عددا من المقاييس بهدف قياس مستويات الإلتزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وفي هذه الفقرة سيتم تناول بعض هذه المقاييس وهي:

1- مقياس ثورنيتن: والذي تضمن 08 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن 07 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

2- مقياس بوتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي ويتكوم من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- ولائهم واخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها واستعان بمقياس لكيرت

السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.

(خضير وآخرون ، 1996 ، ص 79).

3- مقياس مارش ومافري: الذين قدما مقياسا للإلتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من أربع فقرات وقد أستخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الإلتزام مدى الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة.

- حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل.

- الولاء لها حتى إحالته عن التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس كوردن وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء بالنقابة وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الفرد بالمنظمة، فحين ظم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية، و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

16- فقرة منها تتعلق بالولاء.

7- فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

4- فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

3- فقرات لتحديد مستوى الايمان بها.

خلاصة الفصل:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال شركة سونلغاز ومدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالعاملين على مستويات التزامهم التنظيمي بحيث تم التطرق إلى مفهوم الإلتزام التنظيمي على أنه شعور داخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة وكذلك خصائص الإلتزام التنظيمي من خلال إستعراض الخصائص المشتركة و التي من بينها تأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل وتم التطرق كذلك إلى أهمية الإلتزام و أبعاده و أنواع الإلتزام ومراحل الإلتزام التنظيمي بحيث يمر الإلتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية من مرحلة الإلتزام ومرحلة التطابق بين الفرد ومنظمة إلى التبنى وفي الأخير التطرق إلى طرق قياس الإلتزام التنظيمي بحيث تم التعرف إلى العديد من مقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- مجتمع وعينة الدراسة
- 4- الدراسة الإستطلاعية
- 5- أدوات الدراسة
- 6- إجراءات التطبيق
- 7- الأساليب الإحصائية
- 8- خلاصة الفصل

تمهيد

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في المجتمع الدراسة, عن طريق الميدان, حيث يمكننا جمع البيانات وتحليلها وهذا كله بتدعيم الجانب النظري وتأكيديه و في الفصل سنعرض إجراءات الدراسة الميدانية التي إتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني و البشري والزمني ثم وصف الأدوات المستخدمة في البحث والتأكد من صلاحيتها وخصائصها والسكومترية ضمن الدراسة الإستطلاعية للبحث وسنتناول إجراءات تطبيق الدراسة وفي الأخير وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية

وتتم الإستعانة بهذه المجموعة من الإجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي إنطلقنا منها مند بداية الدراسة

1/ منهج الدراسة

إن مناهج البحث العلمي عديدة حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد المنهج الذي يستخدمه الباحث ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة فإن المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي الإرتباطي حيث يساعد هذا المنهج في الحصول على بيانات ومعلومات واقعية وشاملة من أرض الواقع المشكّلة للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو برهنة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكّلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول ظاهرة موضوع البحث ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً إستخدمنا المنهج الوصفي الإرتباطي الذي يهدف دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين وتحليلها إستناداً للبيانات ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم, فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة و إستخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط هذه العوامل والتحكم فيها والتنبؤ بها في المستقبل

2/ حدود الدراسة :

1.2 الحدود الزمنية : ثم إجراء الدراسة الميدانية بصفة رسمية من 2019/04/24 إلى غاية

2019/05/05

2.2 الحدود المكانية : ثم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط

3.2 الحدود الأداتية : ثم إستخدام أداتين هما :

مقياس الصراع التنظيمي من إعداد : إبراهيم عبد الفتاح زهدى عيسى جامعة الشريف جامعة

الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم التربوية الأردن رسالة ماجستير

مقياس الإلتزام التنظيمي من إعداد : فوزية هووين جامعة سطيف (2) الجزائر ، رسالة ماجستير.

42 الحدود البشرية : تكونت عينة الدراسة من 15 عاملاً من عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط .

3/ مجتمع وعينة الدراسة :

13 مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط خلال فترة إجراء الدراسة وخلال الفصل الدراسي (2018.2019)

23 عينة الدراسة : أجريت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط والبالغ عددهم 30 عاملاً وفيما يلي خصائص أفراد العينة

الجدول رقم (01) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	25	%83,33
انثى	5	%16,66
المجموع	30	%100

يلاحظ في الجدول أعلاه ان توزيع عينة الدراسة حسب الجنس أن نسبة الذكور هي (%83,33) من عينة الدراسة وتقدر ب (30) فرداً مع الإناث حيث بلغ عددهم 5 عاملات بنسبة (%16,66)

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
متزوج	23	%76,66
أعزب	7	% 23,33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة العمال المتزوجين قد بلغت (76,66%) من أفراد العينة أما العاملين العزاب بلغت نسبتهم (23,33%) من افراد العينة

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع العينة حسب فئة المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
/	/	متوسط
%13,33	4	ثانوي
%86,66	26	جامعي
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة المستوى الجامعي قد بلغ (86,66%) من أفراد العينة أما بالنسبة للثانوي قد بلغت نسبتهم 13,33% أما المتوسط لا يوجد من أراد العينة

الجدول رقم (04) : يوضح حسب الأقدمية في العمل

النسبة	العدد	الأقدمية في العمل
%23,33	7	أقل من 10 سنوات
%76,66	23	من 10 سنوات فما فوق
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة (23,33%) من أفراد العينة لديهم الاقدمية أقل من عشرة سنوات اما العمال الذين لديهم الأقدمية ما بين 10 سنوات فما فوق سنوات بلغت نسبتهم (76,66%) نجد الفرق فيما بينهم نسبة عالية ما بين السنوات

4/ الدراسة الإستطلاعية : تهدف للتأكد من الخصائص السيكومترية للأداتين بالإضافة إلى مدى ملائمة بنود الإستمارتين أفراد العينة بالإضافة إلى التهيؤ إلى لبعض الصعوبات التطبيق وواقع الظاهرة المدروسة إذ تعتبر الدراسة الإستطلاعية أساساً جوهرياً لبناء البحث كله , إذ تهدف إلى تعميق معرفة البحث من الناحية النظرية و التطبيقية وتجمع الملاحظات و المشاهدات عن مجموعة الظواهر بالبحث وتحديد فروعها (محي الدين مختار 1995 ص 45)

1.4 إجراءات تطبيق الدراسة الإستطلاعية :

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة زيارة إستطلاعية في 24 أبريل 2019 بعد الحصول على رخصة الزيارة من رئيس قسم علم النفس بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط بهدف تكوين فكرة عن المؤسسة والتعرف عليها من قرب وجمع المعلومات حولها قمنا بتوزيع أداة البحث على عينة بلغ عددها (17) عاملاً بهدف قياس مدى قابليتها للتطبيق .

5/ أدوات الدراسة:

يركز الباحث على ثقتياتلجمع المعلومات و البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها وإختيار التقنية او الوسيلة المعتمدةعليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه من خلالها وعليه فقد إعتمدنا على الإستمارة, إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعاً للحصول على البيانات , وتعرف الإستمارة هنا بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية (موريس أنجرس 2004 ص 204)

تبلورة أداة الدراسة يتكون من جزئين جزء تعليمية الإستبيان التي تحتوي على الخصائص والمعلومات الشخصية المبحوثين (السن . الجنس . الأقدمية – الحالة الاجتماعية – مستوى التعليم)

الجزء الثاني يتكون: من مقياس إدارة الصراع والذي يحتوي على 45 بند موزعة على خمسة أبعاد تقيس أساليب إدارة الصراع.

جدول رقم (05) يوضح أبعاد وعدد بنود مقياس أساليب ادارة الصراع

البعد	البنود
بعد المجاملة	10
بعد الهيمنة (السيطرة)	10
بعد التجنب	9
بعد التعاون	6
بعد التوفيق	10

مقياس الإلتزام التنظيمي: يتكون من 20 بند موزعة على ثلاثة ابعاد: الإلتزام العاطفي ، التزم المعياري، التزم المستمر.

ويتم أيضا إستخدام المقياس المتدرج من خمسة بدائل حيث يتم تحديده كما يلي :

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

6/ الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

1. الصدق الثبات

1.1 صدق مقياس الصراع التنظيمي : تم تقدير صدق المقياس بالطريقة التالية:

. صدق الإتساق الداخلي (التجانس الداخلي) (internal consistency)

الإتساق لكل بعد : قامت الباحثتين بحساب معامل الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد

والدرجة الكلية للمقياس ككل وكشف النتائج التالية :

جدول رقم (06) :

يوضح معامل الارتباط كل بعد من أبعاد مقياس الصراع التنظيمي بالدرجة الكلية للمقياس

البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
أسلوب المجاملة	0,88	0,01
أسلوب الهيمنة	0,86	0,01
أسلوب التجنب	0,91	0,01
أسلوب التعاون	0,89	0,01
أسلوب التوفيق	0,81	0,01
الدرجة الكلية 0,82		

يتضح من الجدول أعلاه ان قيم معامل إرتباط كل بعد من أبعاد مقياس الصراع التنظيمي بالدرجة

الكلية للمقياس دالة إحصائية عند (0,01) فهي تتمتع بدرجة صدق عال ويؤكد قوة الارتباط

الداخلي كماتدل على تجانس الأبعاد مع المقياس وبالتالي يمكن الوثوق به

جدول رقم (07) :

يوضح إرتباطات درجات أبعاد إستبيان الإلتزام التنظيمي مع درجة الكلية للإستبيان

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإلتزام العاطفي	0,94	0,01
الإلتزام المعياري	0,80	0,01
الإلتزام المستمر	0,85	0,01

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط درجات أبعاد الإستبيان الإلتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للإستبيان تراوحت ما بين (0,80 و 0,94) وهي إرتباطات دالة عند مستوى الدلالة (0,01) وبالتالي فإن الإستبيان الإلتزام التنظيمي يتمتع بصدق الإتساق الداخلي وبدرجة عالية وذلك من شأنه أن يؤدي بنا إلى التنبؤ بفرضيات الدراسة والإستدلال بها دون إرتكاب الخطأ والتحيز.

- تم حساب الثبات بطريقة التناسق الداخلي معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) تعتبر هذه الطريقة مناسبة لهذه الاداة لأنها تستخدم عندما تكون إحتتمالات الإجابة على البنو ليست صفرًا أي إحتتمالات الإجابة ثلاثية فأكثر وهذا ينطبق على هذه الدراسة, وكشف النتائج على مايلي:

جدول رقم (08) : يوضح معامل ثبات إستبيان الصراع التنظيمي بمعادلة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	قيمة Alph
الصراع التنظيمي	0,66

يتبين ان الإستبيان يتمتع بثبات مرتفع و يؤكد هذا لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق

جدول رقم (09) :

يوضح معامل ثبات إستبيان الإلتزام التنظيمي بمعادلة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	قيمة Alph
الالتزام التنظيمي	0,74

يتبين ان الإستبيان يتمتع بثبات مرتفع ويؤكد أيضًا صلاحية هذه الأداة للتطبيق.

6/ إجراءات التطبيق

قمنا بزيارة المؤسسة بعد أخذ رخصة الزيارة من الجامعة لغرض القيام بالدراسة الإستطلاعية . تم توزيع الإستبيانات على عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز في مدينة الأغواط وكان ذلك في الفترة الصباحية أما إستلامها بغاية السهولة حيث تم توزيع (35) إستمارة أسترجع منها (30) . وبالتالي صار العدد النهائي هو 30 فردًا

. إجراء المعالجة الإحصائية

. تحليل البيانات وتفسيرها

7/ الاساليب الإحصائية :

إن جمع البيانات عن طريق إستمارة الدراسة و تبويبها و تحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة مالم يتم الغتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة وعليه فقد تمت المعالجة بيانات الدراسة وفقا البرامج الرزم الإحصائية حيث إستخدم الباحث أساليب معالجة الإحصائية التالية:

. التكرارات النسب المئوية والانحراف المعياري .

. المتوسط الحسابي أستخدم لحساب المتوسطات درجات عينة الدراسة في الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي .

. معدل إرتباط بيرسون (Pearson) وتم إستخدامه لحساب معامل الارتباط بين اساليب ادارة الصراع والالتزام التنظيمي .

. معامل إرتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) إستخدم لغرض التحقيق من معامل إرتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقاسين .

. إختبار T لدلالة الفروق بين متوسطين غير مرتبطين والغرض منه معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية و التأكد من جوهريتهما بين متوسطات المجموعتين.

خلاصة الفصل:

توخينا التنسيق بين أجزاء البحث حضور هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث و الإجراءات الميدانية المختلفة بداية من وصف منهج البحث ومجتمع البحث ثم عينة الدراسة وخطوات إختبارها فحجمها وخصائصها ثم تقدمنا نحو أداة الدراسة وإجراءات بنائها ومصادر الحصول على فقراتها واسلوب صياغتها.

إنتقلنا إلى تحقيق هدف الأداة والمعالجة الإحصائية لبياناتها وهذا لكي نترجم النتائج الرقمية التي نتحصل عليها إلى دلالات لفظية ذات معنى.

إذن ركزنا على كل هذه الأمور لأن قيمة و أهمية أي بحث علمي تكمن في التحكم و في المنهجية المتبعة فيه زيادة على الوصول إلى الحقيقة الكامنة وراء الموضوع المعالج.

الفصل الخامس

معرض و تحليل و تفسير النتائج ومناقشتها

تمهيد :

- 1- عرض وتفسير النتائج الفرضية الرئيسية
- 2- عرض النتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها
- 3- عرض النتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها
- 4- عرض النتائج الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها
- 5- عرض النتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها
- 6- خلاصة الفصل

تمهيد

بعد أن عرضنا في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان منهجها وتحديد مجتمع الدراسة وأداة الدراسة من حيث بنائها صدقها وثباتها و تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة سنتناول في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض الدراسة ومعالجتها إحصائيا بنظام الحزم الإحصائية " SPSS " باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي و أساليبه الإحصائية وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة وموازنتها أيضا بنتائج الدراسات السابقة المتوفرة.

1/ عرض وتفسير النتائج الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية : توجد اساليب مختلفة لإدارة الصراع في مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأساليب إدارة الصراع

الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجاملة	34,07	33
السيطرة	35,83	35,5
التجنب	30,23	29,00
التعاون	23,00	24,00
التوفيق	36,97	39,00

تفسير: من خلال الجدول نلاحظ أن الأساليب التي تحصلت على متوسطات حسابية مرتفعة هي :

أسلوب التوفيق بمتوسط حسابي بلغ 36,97 ويليه أسلوب السيطرة بمتوسط حسابي بلغ 35,83 ثم أسلوب المجاملة بمتوسط حسابي بلغ 34,07

أما أسلوب التعاون والتجنب فقد تحصلا على أقل متوسط حسابي بقيمة 30,23 على التوالي وعليه نقول بأن أساليب إدارة الصراع السائدة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط وهي أسلوب التوفيق والسيطرة والمجاملة.

مناقشة: لقد تنوع استخدام أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر العمال في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد يمارسونه في جميع المواقف والحالات وإنما هناك أساليب عديدة يلجأ إليها المديرون في حل الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة سونلغاز وهذا يعني أن لكل موقف صراع أسلوبا يختلف عن الآخر مما يصعب التعميم في استخدام أساليب دون غيره لأنه يعتمد على عدد من المتغيرات تتمثل في موضوع الصراع وحجمه ونوعه والأطراف المشاركة فيه وهناك يوجد الاختلاف أطراف الصراع وكذلك نوع المشكلة وهنا يعرض علينا نوع الأسلوب

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشريف (1997) ودراسة ماموند (HMMOND 1999) واصل جميل المومني (2003) حيث كان الأسلوب الأكثر استخداما هو المجاملة والسيطرة والتوفيق.

2/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

نص الفرضية: نتوقع وجود مستوى مرتفع عال من الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (11)

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الفرق في المتوسط	درجة الحرية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	العينة	
0,01	0,00	10,3 0	18,50	29	52,5	71	30	الالتزام التنظيمي

تفسير: نلاحظ من خلال الجدول ان متوسط العينة بلغ (71) وهي قيمة أكبر من المتوسط الغرض الذي بلغ 52,5 عند درجة الحرية 29 بفارق 18,50 كما ان قيمة ت 10,30 وهي قيمة دالة إحصائية ومستوى الدلالة 0,01 لأن الدلالة الإحصائية 0,00 أقل من 0,01 وهذا يدل على أن الفرضية قد تحققت وعليه نقول بأنه يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

مناقشة: كما ان المستوى المرتفع للالتزام بمؤسسة سونلغاز نرجعه إلى أن مؤسسة سونلغاز بالأغواط ثاني مؤسسة أهم بعد مؤسسة سوناطراك . ولديها سمعة جيدة من خلال سياستها في الموارد البشرية التي تهتم بالموظفين لديها وتوفر لهم جميع الظروف الملائمة والمناسبة للعمل في مؤسسة وهذا ما جعل مستوى الالتزام لديهم يكون مرتفعا كلما كانت المؤسسة جيدة كلما كان مستوى الالتزام مرتفعا.

3/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

نص الفرضية الثالثة:

توجد فروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة الأغواط ولي التحقق من هذه الفرضية قام الباحثين بحساب المتوسط الحسابي حسب متغير الجنس في الالتزام التنظيمي . وفيما يلي عرض النتائج التي أسفر عليها المعالجة الإحصائية لهذا الغرض.

والجدول رقم (12) يوضح فروق الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس

الالتزام التنظيمي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
ذكور	26	71	10,48	0,00	0,13	0,05
إناث	04	71	4,32			

تفسير: نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدى الذكور والاناث بلغ 71 وهي نفس

القيمة كما قدرت قيمة ت 0,00 وهي قيمة غير الدالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 وبالتالي لم تتحقق الفرضية وعليه نقول بأنه لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس. مناقشة: ومن خلال ما توصلنا إليه نقول أنه لا توجد فروق بين الجنسين في الالتزام التنظيمي لدى مؤسسة سونلغاز بالأغواط لأنهم يعملون في نفس الظروف المحيطة لديهم في مؤسستهم.

ومن هنا نتفق مع بعض الدراسات السابقة ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المؤسسات وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: الجنس. المؤهل العلمي. الخبرة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ولكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع إذ لم يجد الباحث دراسة واحدة.

4/ عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها

نص الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

يوضح الجدول رقم (13) العلاقة بين أساليب إدارة الصراع و الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	العينة	الدلالة الإحصائية	قيمة ر	الالتزام التنظيمي أساليب الصراع
0,01	30	0,00	0,57	أسلوب المجاملة
0,05	30	0,69	0,07	أسلوب السيطرة
0,01	30	0,00	0,63	أسلوب التوفيق

تفسير: نلاحظ من خلال الجدول بان قيمة معامل الإرتباط في أسلوب المجاملة قد بلغت 0,57 أما بالنسبة لأسلوب التوفيق فقد بلغت قيمة د (0,63) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 و بتالي نقول بأن هناك علاقة إرتباطه بين كل من المجاملة والتوفيق مع الالتزام التنظيمي.

مناقشة: بينت نتائج الجدول بأن هناك علاقة بين أسلوب المجاملة والالتزام التنظيمي ونفسر ذلك بأن العلاقة إرتباطية قوية كما بينت ايضا النتائج بأن هناك علاقة بين أسلوب التوفيق والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز وأما فيما يخص أسلوب السيطرة فقد أثبتت النتائج بأنه لا توجد علاقة إرتباطية مع الالتزام التنظيمي والدراسات السابقة التي تناولت خمس أساليب لإدارة الصراع بإستثناء دراسة الحضور (1996) التي تناولت أربع أساليب فقط لإدارة الصراع وهي التعاون التسوية التجنب و المجاملة ودراستي نو لكاوسكي (1995) وهكن ريكستون ودي هنكن وكيستون ودي (2000) اللتين تناولت أساليب فقط لإدارة الصراع وهم : المجاملة . السيطرة . التوفيق.

خلاصة الفصل:

تبين من خلال عرض ومناقشة النتائج العامة للدراسة التي بحثت عن العلاقة بين اساليب ادارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط .

وانطلاقا مما سبق برزت ما بين الحاجة لدراسة السلوك الانساني من اجل تحقيق اهداف المؤسسات ونجاحها ويتحقق ذلك من خلال ترسيخ الصراع التنظيمي في مؤسسة سونلغاز القائمة على التعاون والتوافق والاهم من ذلك المساواة ولخلق حالة إجابيه لدى الفرد اتجاه مؤسسته مع ابراز أهمية الدور التي تلعبه الادارة بصفة عامة.



استنتاج عام

الاستنتاج العام

إن المؤسسات تزداد يوماً بعد يوم إتساعاً وتعقيداً وتستدعي استخدام أعداد متزايدة من الأفراد والعتاد والأموال لأن الحياة الآن أصبحت تطلب أكثر من أي وقت معين، إشتراك كل الطاقات البشرية و إستغلال الإمكانيات من أجل تحقيق أهداف متباينة.

فهذه المؤسسة تسعى إلى تحقيق الالتزام للأفراد كي يتسنى لهم القيام بأدوارهم المطلوبة منهم ,وسط جو مريح ومشجع بعيداً عما يعكر صفوفهم ويؤثر على أعمالهم فالأفراد يتم توظيفهم للقيام بأدوار مختلفة ضمن هذه المؤسسة ويدخلون بذلك في علاقة معها وعلى ضوء أهمية الالتزام التنظيمي , قمنا بإعداد دراستنا هذه سعياً للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند العمال كون أداة الفرد لا يتوقف على قدرته الذاتية فقط وإنما يتوقف أيضاً على عوامل توجد في بيئة المؤسسة وكان التساؤل الدراسة كالأتي :

. هل توجد علاقة بين أساليب إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ؟

وأما الفرضيات كانت على النحو التالي :

. توجد علاقة بين أساليب إدار الصراع والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

أما الفرضيات الجزئية :

. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

. توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط حسب متغير الجنس

. توجد علاقة إرتباطية بين إدارة الصراع و الالتزام لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط

وبالنسبة للمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بتحليل الظاهرة لموضوع البحث

وهو أساليب إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

أما بالنسبة لعينة الدراسة يعد إختيار العينة من الخطوات العامة التي يتخذها الباحث في إعداد دراسته عند القيام بإجراءات دراسة ميدانية تطبيقية تكونت من (30) عامل من مختلف المصالح بمديرية سونلغاز الأغواط بطريقة عشوائية فتحصلنا على نتائج الدراسة ومن ثم تمت معالجتها وفق الفرضيات البحث ومن خلال عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة المثلثة في قبول الفرضية العامة للبحث .

أيضاً من خلال النتائج التي توصلنا إليها تحققت الفرضية العامة وأما الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت و الثانية أيضاً تحققت أما الثالثة لم تتحقق الفرضية و أما الفرضية الرابعة فقد تحققت.


الاقتراحات :

- . تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام أساليب التعاون على نطاق أوسع.
- . ضرورة دراسة وتشخيص مواقف الصراع قبل الشروع في استخدام الأساليب التي سيتم إدارة الصراع من خلالها.
- . التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات العاملين في المؤسسة تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية وغموض الدور.
- يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر مع الالتزام التنظيمي
- يجب أن يكون الحرص على تنمية بالولاء والالتزام التنظيمي لدى العمال من أولويات الإدارة.
- أن تتبع المنظمة أو المؤسسة أنسب الطرق وأحسن الأساليب في الالتزام التنظيمي.

خاتمة

خاتمة

تناولنا في هذه الدراسة متغير أساليب إدارة الصراع ومتغير الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف على أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي المطبقة في هذه المؤسسة وعلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي داخل هذه المنظمة أو المؤسسة والعلاقة القائمة بينه وبين أساليب إدارة الصراع ولإنجاز هذه الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول ففي الفصل الأول تم استعراض مشكلة الدراسة أما الفصل الثاني والثالث فتناولنا فيه ادبيات الدراسة لوضع الخلفية النظرية العلمية، أما الفصل الرابع فقد خصصناه للجانب التطبيقي لتدعيم الجانب النظري وهذا من خلال تناول منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية تم عرض النتائج المتوصل إليها بعد مناقشتها وتحليلها بحيث تم معرفة أهم الأساليب السائدة في المؤسسة وهي أسلوب التوفيق وأسلوب السيطرة وأسلوب المجاملة وتم التحقق من الفرضية الأولى، كذلك توقعنا وجود مستوى من الالتزام التنظيمي في المؤسسة وتم التحقق من الفرضية الثانية أما بالنسبة للفرضية الثالثة لم نتحقق لنا لأنه لا يوجد فروق في الالتزام حسب متغير الجنس كذلك توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من أسلوب المجاملة والتوفيق مع الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرضية الرابعة أما فيما يخص أسلوب السيطرة لا توجد لديه علاقة ارتباطية بين أسلوب السيطرة والالتزام لدى عمال سونلغاز، وبعد عرض النتائج وتفسيرها ختمنا هذه الدراسة بالاستنتاج العام والاقتراحات.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. البليسي، سناء جودت (2003) استراتيجية ادارة الصراع التي يستخدمها مدير والمدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي ، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان، الاردن.
2. الحازمي، مها (2005) استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على نتائج الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
3. حمود ، خضير كاظم(2002) السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
4. الخشالي ، شاکر جاد الله (2003) ، " أثر الأنماط القيادية لروؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريب في الجامعات الأردنية خاصة " المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد 6 العدد الأول ،
5. الخضير ، د .نعمة عباس ، النعيمي ، د . عدنان تايه ، والنعيمي ، د. فلاح تايه (1996) " الإلتزام التنظيمي وفاعلية العمل " ، مجلد الإتحاد الجامعات العربية ، العدد 31
6. سلامة عبد العادل عبد الفتاح (1999) " الإلتزام التنظيمي و الرضى الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس " بكلية الجامعة جامعة عين الشمس دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، العدد 23 ، الجزء الأول . القاهرة
7. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2000) نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة، عمان.
8. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم(2000) نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة، عمان.
9. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح،1998، الادارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
10. عبد الرزاق ،سعادي " السلوك التنظيمي " ،جامعة القدس مفتوح الطبعة الأولى ، (1997)
11. العتيبي سعود محمد (1997) " الإلتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه " مجلد إداري العدد 7
12. العميان، محمود سليمان (2004) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

13. عوامله ، نائل (1996) " الإلتزام التنظيمي لدى مدراء الخدمة العامة في الأردن ، مجلة التطوير الإداري الجامعات الأردنية ، عمان ، العدد 5
14. الغزي ، سعد علي وصالح أحمد و علي ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2009
15. الفضلي ، فضل مصباح (1997) " علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية" مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، مجلة 37
16. القحطاني، سالم بن سعيد ويوسف ، حلمي(2001) أسبابا الصراعات التنظيمية في الاجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الادارية، مجلد 13 (1).
17. قريشي، سوزان محمد (1998) ، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والأثار، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة ملك سعود
18. القربوتي، محمد قاسم (2000) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان، دار الشرق.
19. اللوزي، موسى (2003) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر ، عمان.
20. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية، الطبعة5، 1995م.
21. محمد لطفي راشد (1997) مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم واستراتيجيات ادارته الرياض – مجلة جامعة الملك سعود العلوم الادارية(1).
22. محمد لطفي راشد(1997) مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم واستراتيجيات ادارته ، الرياض – مجلة جامعة الملك سعود العلوم الادارية.
23. يوسف ، د . درويش عبد الرحمان (1999) ، " العلاقة بين العمل داخلية و الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي و الخصائص الفردية " ، د راسة ميدانية ، مجلة الإدارة العامة الرياض ،المجلد 39 ، العدد 3

الرسائل الجامعية:

1. بوجمة نقبيل ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثنويات ولاية المسيلة، كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر، 2009.
2. خليل ابراهيم القصيمي، ادارات الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية للبنات في المملكة العربية في السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، 2008.
3. طارق موسى العتيبي، الصرعات التنظيمية واساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2006.
4. ليلي عبد الحميد قطشيات، ادارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، رسالة ماجستير منشورة، مركز دار الكتاب الاكاديمي، عمان، الاردن، 2006.
5. ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، (2005).

قائمة المراجع الأجنبية :

1. Kiesler. 1991 P13
2. Smith Mikr “ Intoduction to organization “ Bahavoir” Mcnillan. LONDON 1982
3. Veccboio.Robert .P “Organizational . Behavior”Orlondo. the Dryden Press 1991

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

تخصص : علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

إستبيان

أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

سيدي سيدتي في إطار إنجاز بحث حول أساليب إدارة الصراع وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط نرجو منكم تقديم يد المساعدة عملي هذا الإستبيان و الخاص بإدارة الصراع للعمال كما نحيطكم علما أن الإجابات تستعمل لغرض البحث العلمي و تحاط بسرية تامة

تقبلو منا فائق الإحترام و التقدير

معلومات خاصة :

ملاحظة : وضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة :

- | | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | (1) الجنس : |
| <input type="checkbox"/> | من 30 فما فوق | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 | (2) السن : |
| <input type="checkbox"/> | متزوج | <input type="checkbox"/> | أعزب | (3) الحالة الإجتماعية : |
| <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> | ثانوي | (4) المستوى التعليمي : متوسط |
| <input type="checkbox"/> | من 10 سنوات فما أكثر | <input type="checkbox"/> | أقل من 10 سنوات | (5) الأقدمية في العمل : |

الصراع التنظيمي :

الرقم	الفقرات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أسلوب المجاملة						
01	يحاول العمل مع أعضاء المرؤوسين لإيجاد حلول لمشكلة ما ترضي توقعاتهم					
02	يتجه غالبا مع إقتراحات المرؤوسين					
03	لا يواجه المشكلة بل يترك الأمر للآخرين ليبدوا حلا لها					
04	يستعين بالطرف الآخر لإيجاد حلا للمشكلة					
05	يدع الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم					
06	يترك مشكلة الصراع للأطراف المعنية ليبدوا لها حلا					
07	يجامل أطراف الصراع في إهتماماتهم المتعلقة بموضوع الصراع					
08	يضحي بالرغبات الخاصة به من أجل تلبية الطرف الآخر					
09	يبدل قصاري الجهود لتحقيق مصالح أطراف ولو بصورة جزئية					
10	يسعى لأن تكون الحلول الموضوعية مقبولة من قبل أطراف الصراع					
أسلوب الهيمنة (السيطرة)						
11	يحاول أن يقنع الطرف الآخر بسلامة موقفه وصحته					
12	يتولى قيادة الإجتماع ولا يسمح بالخروج عن جدول الاعمال					
13	يستخدم سلطته لإتخاذ قرار في مصلحته					
14	يدافع بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة					
15	يبدل ما يستطيع لجعل القرار لصالحه					

					16	يستخدم علاقاته لكسب موقف تنافسي
					17	يستخدم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع النزاع
					18	ينطلق من القوانين و الأنظمة في جهود حل المشكلات و النزاعات
					19	يعمل على الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل المطروح
					20	يتصرف بحزم لتحقيق الأهداف
أسلوب التجنب						
					21	يركز على النقاط التي تم الإتفاق عليها دون الإهتمام بالأشياء المختلف عليها
					22	يحتفظ لنفسه بصراعه
					23	يتنازل عن بعض النقاط ويتقبل نقاط أخرى تسهلا للتوصل إلى الحل
					24	يتجنب إتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعا مع الآخرين
					25	يحاول أن يؤجل النظر في القضية المطروحة حتى يجد بعض الوقت للنظر فيها
					26	يتجاهل الصراع ولا يعطيه أهمية
					27	ينسحب عندما يواجه قضايا جدلية
					28	يتغيب عن الإجتماعات التي يتوقع أن يتضمن خلافات
					29	يخفف من حدة الصراع بالإهمال
أسلوب التعاون						
					30	يتبادل المعلومات الدقيقة مع أعضاء المرؤوسين لحل المشكلة معا
					31	يتعاون مع أعضاء المرؤوسين للوصول إلى قرارات مقبولة له ولهم

					32 يناقش المشكلة مع الأطراف المعنية لإيجاد حل مرضي للجميع
					33 يدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع
					34 يعمل بالتعاون مع الأطراف المعنية لإيجاد أفضل الحلول
					35 يتبادل المعلومات مع المرؤوسين لحل المشكلات
أسلوب التوفيق					
					36 يحاول العمل مع الأعضاء للتوصل إلى حل وسط للخروج من مأزق
					37 عادة يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات
					38 يشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة
					39 يراعي مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم
					40 يعمل على حل المشكلة بأفضل الطرق
					41 يعمل على تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع
					42 يعمل على تخفيف مشاعر الغضب و التوتر لدى أطراف الصراع
					43 يركز على نقاط الإتفاق دون الإهتمام بنقاط الخلاف عند حل النزاعات
					44 يحافظ على العلاقات مع جميع الأطراف
					45 يسيطر على نفسه ويناقش الأسباب بهدوء

الإلتزام التنظيمي

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أشعر بالفخر و الإعتراز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة					
02	تهتم إدارتنا بمصلحة موظفيها					
03	تستحق المؤسسة الإخلاص و الولاء من قبل موظفيها					
04	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين تواجههم مشاكل					
05	أشعر أن الوقت يمر بسرعة عندما أكون في العمل					
06	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة					
07	أشعر داخل المؤسسة بالرضا					
08	أشعر بالأمان عندما أكون داخل المؤسسة					
09	المناخ الودي في مؤسستي يدفعني للتمسك بها					
10	أغادر المؤسسة قبل نهاية الدوام الرسمي					
11	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني لتحقيق أهداف المؤسسة					
12	من واجب كل موظف البحث عن معلومات تعود بالفائدة على المؤسسة					
13	أنتهز الفرصة للتهرب من مسؤولياتي وواجباتي في عملي					
14	ان المحافظة على اوقات العمل يعتبر من صميم اولوياتي تجاه المؤسسة					
15	اشعر بأنني جزء من عائلة هذه المؤسسة					
16	الفوائد التي أحصل عليها في هذه المؤسسة هي احدى الاسباب الرئيسية لاستمراري في العمل فيها					

					17 لا أفكر في التقاعد مبكرا
					18 تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة التي اعمل بها
					19 تهمني سمعة ومستقبل المؤسسة هي الافضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن ان اعمل بها
					20 من واجبي مساندة زملائي للقيام بالاضرابات



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا
الرقم :ع.ن.ع.ت. ا/2019

رئيس قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا

إلى السيد

مدير قسم الأطفونيا بالأغواط

الموضوع: ف/ي طلب الموافقة على إجراء تربص

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش . و تجسيدا للتعاون بين الجامعة و المؤسسات التربوية و الاجتماعية و الصحية (العمومية و الخاصة) و كذا المؤسسات الثقافية و الاقتصادية . و إيماننا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها فاننا نوافق على إجراء التربص للطالب(ة):

وذلك في إطار تربص ميداني

و في الأخير تقبلو خالص شكرنا و إمتناننا

التاريخ و تاشيرة موافقة المؤسسة

A. S. F. S. S. S.

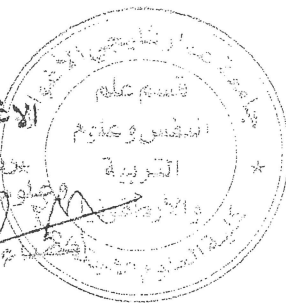
(Handwritten signature)

بن عرفة

الأغواط في :

رئيس قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا

مدير قسم الأطفونيا بالأغواط



Frequencies

Statistics

		moujamala	saitara	tajanoub	taaaoun	taoufik
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	34,07	35,83	30,23	23,00	36,97
	Median	33,00	35,50	29,00	24,00	39,00
	Minimum	21	29	19	6	10
	Maximum	44	50	45	30	50

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
iltizam	30	71,00	9,837	1,796

One-Sample Test

Test Value = 52.5						
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
iltizam	10,301	29	,000	18,500	14,83	22,17

T-Test

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
iltizam	1	26	71,00	10,488	2,057
	2	4	71,00	4,320	2,160

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
iltizam	Equal variances assumed	2,330	,138	,000	28
	Equal variances not assumed			,000	9,926

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
iltizam	Equal variances assumed	1,000	,000	5,377
	Equal variances not assumed	1,000	,000	2,983

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
iltizam	Equal variances assumed	-11,013	11,013
	Equal variances not assumed	-6,653	6,653

T-Test

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
iltizam	1	7	71,57	10,261	3,878
	2	23	70,83	9,935	2,072

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
iltizam	Equal variances assumed	,147	,704	,173	28
	Equal variances not assumed			,170	9,697

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
iltizam	Equal variances assumed	,864	,745	4,319
	Equal variances not assumed	,869	,745	4,397

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means	95% Confidence Interval of the Difference	
	Lower	Upper
iltizam	-8,102	9,592
iltizam	-9,093	10,584

Correlations

Correlations

	moujamala	iltizam
moujamala	1	,578**
iltizam	,578**	1
	N	N
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	Pearson Correlation	Pearson Correlation
	,001	,001
	30	30

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

Correlations

Correlations

	iltizam	saitara
iltizam	1	,074
saitara	,074	1
	N	N
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	Pearson Correlation	Pearson Correlation
	,699	,699
	30	30

Correlations

Correlations

	iltizam	taoufik
iltizam	1	,637**
taoufik	,637**	1
	N	N
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	Pearson Correlation	Pearson Correlation
	,000	,000
	30	30

Reliability

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

[Dataset0]

T-Test

moujamala	30	34,07	6,351	1,160
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

One-Sample Statistics

[Dataset0]

T-Test

moujamala	-11,584	29	,000	-13,433	-15,80	-11,06
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Test Value = 47,5				95% Confidence Interval of the Difference		

One-Sample Test

moujamala	30	34,07	6,351	1,160
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

One-Sample Statistics

[Dataset0]

T-Test

/TESTVAL=47,5
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=moujamala
 /CRITERIA=CI(.95).

T-TEST

Partial Corr

Cronbach's Alpha	,745
N of Items	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	,662
N of Items	2

Reliability Statistics